

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas



Tesis Doctoral

**Análisis del capital intelectual como generador de
innovaciones en empresas familiares del sector vitivinícola
chileno. Una aproximación a la capacidad adaptativa de las
empresas.**

Doctorando:

Claudio Müller Valenzuela.

Directores:

Doctor D. Patricio Morcillo Ortega.

Doctor D. Carlos Merino Moreno.

Madrid, 28 de octubre 2016

El presente trabajo ha sido realizado por Claudio Müller Valenzuela, para obtener el grado de Doctor en Economía de la Empresa, en el Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad Autónoma de Madrid, bajo la dirección de los Doctores D. Patricio Morcillo Ortega y D. Carlos Merino Moreno.

Dedicada a mi esposa e hijos: Ivonne, Raimundo y Amelia, cuyo apoyo,
cariño, comprensión y ayuda me permitieron realizar esta tesis.

Imagine there's no heaven,
It's easy if you try,
No hell below us,
Above us only sky.

John W. Lennon, mayo de 1971.

Agradecimientos

Esta tesis doctoral marca un punto de inflexión en un largo camino en mi vida como estudiante, primero en pregrado con los altos y bajos propios del recién egresado de secundaria, después como estudiante de master y luego de doctorado.

Albert Einstein¹ dijo *“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como la envidiable oportunidad de aprender a conocer la influencia liberadora de la belleza en el reino del espíritu para su propia alegría personal y para el beneficio de la comunidad a la que pertenece su obra posterior”* frase de la que estoy completamente de acuerdo, por ahora y antes de comenzar un nuevo viaje al saber, quiero agradecer a muchas personas y a las que me gustaría reconocer en estas líneas.

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a los doctores Patricio Morcillo Ortega y Carlos Merino Moreno, quienes, además de considerarlos excelentes directores, me han orientado académica y profesionalmente en la culminación de esta tesis. Patricio, gracias por confiar en mí y mostrarme siempre el horizonte más allá de mis propias visiones. Carlos, gracias por tu apoyo, motivación y las largas horas de corrección tras corrección y tu valiosa asesoría. Estoy muy seguro que Ustedes saben que en Chile siempre tendrán a un amigo presente y estaré muy feliz que algún nuevo proyecto académico nos vuelva a reunir.

En este largo camino de aprendizaje tuve la oportunidad de conocer excelentes personas que me motivaron e inspiraron profundamente, como el Doctor Francis Hoy del Worcester Polytechnic Institute, gracias Frank por las conversaciones sobre innovación y empresa familiar. También agradezco a la Doctora Pramodita Sharma de la Universidad de Vermont por mostrarme la simpleza de 3Rs on Family Business Scholarship: Relevance, Rigor and Reach.

Mis agradecimientos a todas empresas familiares del sector del vino en Chile que han participado en el estudio, y que pusieron su tiempo para responder el cuestionario. Sin su colaboración no hubiera conseguido llegar hasta aquí.

¹ Neffe, J. (2007). Einstein: A biography. Macmillan.

Finalmente, quiero agradecerle a mi esposa Ivonne, quien ha sido la más damnificada en todo el proceso por el tiempo que ha tenido que ceder para que su marido pudiera trabajar en esta tesis, y quiero decirle que con su cariño, amor, comprensión, apoyo y constante entusiasmo no habría sido posible enfrentar este reto personal y profesional. Igualmente, a mis hijos Rai y Melita, quienes han tenido que tener algún tiempo a su padre ausente mientras él terminaba de escribir esta disertación. Los amo y todo este tiempo cedido me comprometo a que será recuperado con creces.

Mil gracias a todos los que de una u otra forma estuvieron presentes a lo largo de esta tesis doctoral, a mis compañeros de la Universidad de Chile y de la Universidad del Desarrollo y a mis colegas de la Family Enterprise Research Conference.

Resumen

En el siguiente trabajo de investigación, el objeto de análisis serán las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile, con la finalidad de estudiar sus capacidades adaptativas que les ha permitido crear una cultura de innovación dada por su cercanía con clientes, proveedores, distribuidores, mercados y por sus recursos intangibles.

Como objetivo general se presenta crear un marco de relaciones que incluye los activos intangibles, las características propias de la empresa familiar y la innovación en este tipo de organizaciones del sector industrial del Vino en Chile.

Para llevar a cabo el estudio, se ha desarrollado un marco teórico que contempla los conceptos de Innovación, el enfoque basado en Recursos y Capacidades, el Capital Intelectual y una completa revisión teórica de las empresas familiares.

En base al marco teórico anterior, se realiza una investigación cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta y el desarrollo de un método confirmatorio a través de un modelo estadístico de ecuaciones estructurales. La unidad muestral fueron los Dueños, Sucesores y familiares de la alta dirección y que trabajan en la empresa. El análisis empírico presenta seis hipótesis de las cuales tres se comprueban con un nivel estadísticamente significativo

Las principales conclusiones que se derivan de la investigación son que existe una influencia positiva entre el capital intelectual y la innovación, como también que la innovación influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile. También se demuestra que mediante una adecuada gestión del capital intelectual se mejora la capacidad adaptativa lo que se refleja en su sobrevivencia, desarrollo y flexibilidad al cambio.

INDICE DE CONTENIDO

Prefacio	1
Capítulo 1. Introducción, justificación y objetivos	3
1.1 Introducción	4
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos del trabajo	10
1.4 Estructura de la tesis	12

PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO

Capítulo 2. Innovación	15
2.1. Introducción	16
2.2. Diversas concepciones de innovación	20
2.3. Cultura de innovación	25
2.4. Modelos de innovación	28
2.5. Innovación y capacidad adaptativa	30
Capítulo 3. Enfoque Basado en Recursos y Capacidades	33
3.1. Introducción	34
3.2. Dimensiones semánticas	34
3.3. Enfoque basado en los recursos y capacidades y la relación con la estrategia	38
Capítulo 4. Capital intelectual	44
4.1. Introducción	45
4.2. Capital intelectual y modelos	47
4.3. El capital humano	49
4.4. El capital estructural	49
4.5. El capital relacional	51
4.6. El capital intelectual y la innovación	52
Capítulo 5. La Empresa Familiar	56
5.1. Introducción	57
5.2. Concepto de empresa familiar	58
5.3. Propiedad, empresa y familia	62
5.4. Fortalezas e inconvenientes de las empresas familiares	67
5.5. Innovación en la Empresa Familiar	73
5.5.1. Factores que influyen en la innovación en la empresa familiar	78
5.6. Enfoque Basado en Recursos y Capacidades aplicado a la empresa familiar	81
Capítulo 6. El sector industrial del vino	85
6.1. Introducción	86
6.2. Análisis general de la industria	87
6.3. Identificación y características de la competencia	91
6.4. Dimensión de la industria en Chile	91
6.5. Fortalezas y debilidades de la industria en Chile	95

SEGUNDA PARTE: ANALISIS EMPÍRICO

Capítulo 7. Hipótesis y desarrollo del modelo teórico	
7.1. Introducción	101
7.2. Relación entre capital intelectual y la innovación	102
7.3. El papel moderador de la influencia familiar	104
7.4. Modelo propuesto a través de los modelos de ecuaciones estructurales	111
7.5 Métodos estadísticos utilizados	112
7.5.1 Análisis factorial	113
7.5.2. Método de ecuaciones estructurales	114
7.5.3. Rasgos diferenciales de la técnica Mínimos Cuadrados Parciales	116
7.5.4. Aplicación y evaluación del modelo	117
Capítulo 8. Investigación empírica	122
8.1. Introducción	123
8.2. Descripción de las unidades de observación y determinación del ámbito de estudio	123
8.3. Diseño del instrumento de medida	123
8.4. Características del trabajo de campo por realizar	124
8.5 Escala de medición	124
8.5.1. Escala de medida para Capital Intelectual	125
8.5.2. Escala de medida para la Innovación	128
8.5.3. Escala de medida para el Rendimiento de la Empresa	129
8.5.4. Escala de medida para la Influencia Familiar	129
8.5.5. Características del trabajo de campo	130
Capítulo 9. Análisis e interpretación de los resultados	132
9.1 Introducción	133
9.2 Descripción de la muestra: Estadística Descriptiva	133
9.3 Hipótesis formulada	138
9.4 Modelización mediante mínimos cuadrados parciales	140
9.5 Construcción del modelo utilizando mínimos cuadrados parciales	144
9.5.1 Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de primer orden	152
9.5.2 Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de segundo orden	158
9.5.3 Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de tercer orden	161
9.5.4 Evaluación del modelo estructural	162
9.5.5 Evaluación del modelo estructural teniendo en cuenta la influencia de la familia	167
9.6 Confirmación de hipótesis formuladas	174
Capítulo 10. Conclusiones	176
10.1 Introducción	177
10.2 Conclusiones del modelo resultante	177
10.2.1 Efectos del capital intelectual sobre la innovación	178
10.2.2 Efectos del capital intelectual sobre el rendimiento	181
10.2.3 Efectos de la innovación sobre el rendimiento	182
10.2.4 Efectos de la influencia familiar	183
10.3 Resumen de conclusiones	185
10.4 Implicaciones y futuras líneas de investigación	186
Bibliografía	199
Anexos	209

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Cultura de Babson College	7
Figura 1.2 Estructura de la tesis	14
Figura 2.1 Conexiones entre cultura e innovación	16
Figura 2.2 Pensamiento Estratégico Empresarial	31
Figura 3.1 Clasificación de los Recursos Empresariales	37
Figura 3.2 Características deseadas de los recursos y capacidades de la empresa	37
Figura 3.3 Análisis de recursos y capacidades	38
Figura 4.1 Modelo Intellectus	48
Figura 4.2 Intellectual Capital Benchmarking System	49
Figura 4.3 Relación entre capital intelectual e innovación	54
Figura 5.1 Características e interacciones de la empresa familiar	63
Figura 5.2 Teorías que se aplican a la empresa familiar	65
Figura 5.3 Fortalezas e inconvenientes de las empresas familiares	67
Figura 5.4 Procesos de la empresa familiar	83
Figura 6.1 Producción Mundial de Vino 2014	88
Figura 6.2 Países Exportadores / Importadores de Vino a nivel mundial	90
Figura 6.3 Fortalezas y debilidades de la industria vitivinícola en Chile	95
Figura 7.1 Modelo teórico propuesto	111
Figura 9.1 Parentesco de los encuestados en relación al fundador	135
Figura 9.2 Estructura Societaria	136
Figura 9.3 Porcentaje de familiares en el equipo de alta dirección	137
Figura 9.4 Porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia	138
Figura 9.5 Modelo de relaciones general e hipótesis planteadas	141
Figura 9.6 Modelo estructural propuesto	142
Figura 9.7 Indicadores reflectivos e indicadores formativos	142
Figura 9.8 Ejemplo Indicadores reflectivos	143
Figura 9.9 Modelo estructural propuesto 3er orden	135
Figura 9.10 Procedimiento utilizando constructos de segundo orden con mínimos cuadrados parciales	145
Figura 9.11 Factor de segundo orden molecular	147
Figura 9.12 Factor de segundo orden molar	148
Figura 9.13 Relaciones entre variables latentes del modelo interno	165
Figura 9.14 Relaciones entre variables latentes del modelo interno (Influencia Familiar)	171

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Resumen de Teorías y marcos teóricos utilizados para explicar la innovación en la empresa familiar	9
Tabla 2.1 Índice Bloomberg de países con mayor capacidad para innovar 2015	18
Tabla 2.2 Perspectivas de análisis de la definición de Innovación	24
Tabla 2.3. Perspectivas de Cultura e Innovación	27
Tabla 2.4 Modelos de Innovación	29
Tabla 3.1 Criterios para diferenciar entre recursos y capacidades	36
Tabla 3.2 Atributos de los recursos y capacidades como fuentes de ventaja competitiva	43
Tabla 5.1 Definiciones de empresa familiar	61
Tabla 5.2. Trabajos en innovación en la empresa familiar	75
Tabla 7.1 Hipótesis de estudio	110
Tabla 7.2 Comparativa de métodos	115

Tabla 7.3 Modelo estructural	121
Tabla 8.1 Escala de medida para la satisfacción del personal	125
Tabla 8.2 Escala de medida para la confianza	125
Tabla 8.3 Escala de medida para compromiso con la empresa familiar	126
Tabla 8.4 Escala de medida para cultura organizacional	126
Tabla 8.5 Escala de medida para Tecnología de Proceso o Producto	126
Tabla 8.6 Escala de medida para Mecanismos de Transmisión y Comunicación	127
Tabla 8.7 Escala de medida para lealtad de clientes	127
Tabla 8.8 Escala de medida para Relaciones con otras Empresas Vitivinícolas	127
Tabla 8.9 Escala de medida para reputación	128
Tabla 8.10 Escala de medida para Presupuesto de Innovación	128
Tabla 8.11 Escala de medida para Nuevos Productos / Procesos	129
Tabla 8.12 Escala de medida para Proyectos de innovación en curso	129
Tabla 8.13 Escala de medida para Rendimiento de la Empresa	129
Tabla 8.14. Escala de medida para la influencia familiar (Likert)	130
Tabla 8.15. Escala de medida para la influencia familiar (numérica)	130
Tabla 8.16. Ficha técnica del estudio	130
Tabla 9.1. Año de fundación de la Empresa por rangos	134
Tabla 9.2. Gobierno Corporativo de la muestra	135
Tabla 9.3. Existencia del Consejo de Administración en la empresa.	136
Tabla 9.4. Hipótesis de estudio	138
Tabla 9.5. Calidad de los datos en el análisis de componentes principales	149
Tabla 9.6. Varianza total explicada	150
Tabla 9.7. Matriz de componentes rotados	151
Tabla 9.8. Indicadores del factor 1	151
Tabla 9.9. Indicadores del factor 2	152
Tabla 9.10. Cargas de los ítems de la escala inicial	153
Tabla 9.11. Depuración de ítems de los constructos de primer orden	154
Tabla 9.12. Fiabilidad de los constructos	156
Tabla 9.13. Validez convergente de los constructos	156
Tabla 9.14. Validez discriminante de los constructos	158
Tabla 9.15. Estadísticos de colinealidad	160
Tabla 9.16. Diagnóstico de colinealidad	160
Tabla 9.17. Pesos de los constructos formativos de segundo orden	161
Tabla 9.18. Pesos de los constructos formativos de tercer orden	162
Tabla 9.19. Capacidad explicativa del modelo	164
Tabla 9.20. Coeficientes del modelo	164
Tabla 9.21. Contribución de la variable predictiva sobre la varianza explicada	165
Tabla 9.22. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap	166
Tabla 9.23 Hipótesis confirmadas	167
Tabla 9.24. Estadísticos de colinealidad	168
Tabla 9.25. Diagnóstico de colinealidad	168
Tabla 9.26. Pesos de los indicadores formativos del constructo influencia familiar	169
Tabla 9.27. Capacidad explicativa del modelo	170
Tabla 9.28. Coeficientes del modelo	170
Tabla 9.29. Contribución de la variable predictiva sobre la varianza explicada	172
Tabla 9.30. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap	172
Tabla 9.31. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación	173
Tabla 9.32. Confirmación de hipótesis formuladas	174

Prefacio

Las empresas se enfrentan a un entorno extremadamente cambiante donde el poder de los consumidores y la información predominan en la forma de hacer los negocios.

Ya en las ideas preliminares del concepto del Empresario Innovador de Schumpeter se plasma la convicción que se tiene hoy del carácter esencial y permanente de la innovación, en la cual el autor asociaba el futuro de las compañías a la propensión a innovar y afirmaba que “*Las empresas son innovadoras o no existen*” (Schumpeter, 1912).

Llevando esta idea a un concepto más contemporáneo, lo que va a definir si una empresa sobrevive y si pueden ser competitiva es si ésta es capaz de adaptarse a los cambios del entorno exitosamente.

Entonces la pregunta central es ¿Cómo las empresas se adaptan mejor a los cambios? y la respuesta inmediata es resolviendo algún problema o satisfaciendo necesidades, y la réplica a esta pregunta, aunque evidente no lo es pues son muchas las empresas que desaparecen y mueren.

Los sectores industriales maduros como es el caso del sector vitivinícola², con escasa publicidad y donde la calidad y el precio son esenciales para ganar cuota de mercado (Olsen, Wagner y Thack, 2016), no tienen por qué ser menos innovadores que otros segmentos manufactureros. De hecho y, al contrario, muchas de estas empresas vitivinícolas no están ausentes de la innovación (Flint, Signori, y Golicic, 2016).

En base a estas motivaciones, en este trabajo de investigación el objeto de estudio serán las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile, las que han venido desarrollando capacidades adaptativas que les ha permitido fundar una cultura de innovación creada por su proximidad a los clientes, los mercados y por los recursos intangibles disponibles.

² La producción alimentaria básica, la agropecuaria y la vitivinícola, se han dado como ejemplos de sectores industriales tradicionales o maduros (Sánchez, 2004).

En la práctica, la gran mayoría de este tipo de empresas en Chile corresponde a organizaciones de menor tamaño, que aparentemente resisten mejor que las grandes empresas y sobre la base de sus recursos intangibles que son el resultado de la experiencia y del aprendizaje desarrollado a través del contacto permanente con los agentes del entorno y a la proximidad al mercado.

En este trabajo se desarrollará un modelo fundamentado en el fomento de los intangibles basados en el capital intelectual mediante las capacidades dinámicas que controlan las empresas familiares innovadoras. Este planteamiento es el que deberá demostrar que desde esta perspectiva las empresas mejoran su capacidad de adaptación.

Por consiguiente, esta propuesta nos conducirá a analizar un marco teórico que aborde los conceptos y dimensiones del capital intelectual y de la gestión de la innovación desde la teoría de los recursos y capacidades, en el marco de las pequeñas empresas familiares del sector vitivinícola chileno.

Capítulo 1. Introducción, justificación y objetivos

1.1. Introducción

Las primeras formas de organización de la actividad empresarial han constituido una extensión del sistema familiar. Sin embargo, y a pesar de su relevancia, los estudios científicos sólo durante los últimos 30 años han prestado mayor interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de organizaciones, donde el número de investigaciones ha experimentado un crecimiento exponencial desde el año 2000 en adelante (Debicki, Matherne, Kellermanns, y Chrisman, 2009; Sharma, Hoy, Astrachan, y Koiranen, 2007).

Prueba de ello es la aparición de revistas específicas de empresa familiar y de alto impacto tales como: *Family Business Review* y el *Journal of Family Business Strategy*, cuyos factores de impacto³ son de 4.147 y 1.088 respectivamente, entre otras revistas científicas que dedican extensos números con ediciones especiales cubriendo la temática de la empresa familiar.

Una parte importante de los trabajos de investigación se han concentrado en dos aspectos distintos. En primer lugar, se ha tratado de explicar las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares (Chrisman, Steier y Chua, 2008) y por otro, en estudiar las variaciones en el comportamiento entre las empresas familiares tales como la sucesión, la longevidad y el espíritu emprendedor (Chrisman et al., 2008). Sin embargo, el interés en los temas más específicos como la innovación en la empresa familiar recién toma auge a partir del siglo XXI (López-Fernández, Serrano-Bedia, y Pérez-Pérez, 2015; Vecchiarini, Basco y Calabrò, 2014), y más recientemente desde el punto de vista de los intangibles (Grimaldi, Cricelli y Greco, 2016).

En lo que respecta a la innovación en la empresa familiar, se le suele criticar ser muy tradicional y seguir estrategias conservadoras, evitando la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios (Bianco, Bontempi, Golinelli y Parigi, 2013). Esto pareciera haber generado la creencia y visión de que la empresa familiar es una organización poco innovadora (Duran, Kammerlander, Van Essen y Zellweger, 2015; Bergfeld y Weber, 2011) y eso es justamente una de las razones del por qué las empresas familiares eludirían la innovación al tener una dependencia excesiva de la historia y del pasado, sobre todo de

³ <http://about.jcr.incites.thomsonreuters.com/full-titles-2015.pdf> (consultado el 3 junio 2016).

los fundadores en la toma de decisiones (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, y Craig, 2008). No obstante, se ha encontrado evidencia que revela que más de la mitad de las grandes empresas europeas y norteamericanas más innovadoras están controladas por los propietarios familiares (Forbes, 2014)⁴ que, en su día, fundaron una pyme.

Por ello está apareciendo una nueva dinámica competitiva, en la que las empresas dan cada vez más importancia a los activos intangibles basados en el conocimiento y en el capital intelectual cuando se enfrentan a la competencia, reconociendo que el nuevo conocimiento junto al aprendizaje y su aplicación efectiva, son factores clave de generación de valor para conseguir y mantener ventajas competitivas (Martín de Castro, López y Delgado, 2011).

Desde el punto de vista de la relevancia de factores macroeconómicos y en países en desarrollo como Chile, donde la fuerza de trabajo es de 6,1 millones de personas, el número de empresas asciende a unas 850.000 firmas⁵, de las cuales 67% son de propiedad familiar. Las industrias de mayor relevancia en la generación del Producto Interno Bruto en este país son: la minería, la acuicultura, el sector forestal y el agro, mientras que las principales exportaciones del país son: cobre, fruta, harina de pescado, productos forestales, vino y salmón. La gran diversidad agroclimática y de suelos hace posible el desarrollo de un amplio conjunto de cadenas productivas donde Chile es un actor relevante en la industria mundial del vino y dentro de los 10 países con mayor producción representando un 9% de la industria mundial (Nupia y Ramírez, 2015).

La vitivinicultura es un sector de gran dinamismo en Chile, en términos de producción, exportaciones y generación de empleos, como también en incorporación de nuevas variedades, desarrollo de productos de mayor calidad y colocación de productos en mercados nuevos y especializados. Estas empresas están controladas en un 90% por dueños de origen familiar y muchas de ellas se encuentran entre las primeras compañías a nivel mundial en su sector.

⁴ <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/> (consultado el 8 enero 2016).

⁵

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/industria/series_estadisticas/series_estadisticas_enia.php (consultado el 14 diciembre 2015).

Para terminar esta introducción, en esta tesis doctoral se abordará el concepto y las peculiaridades de las empresas familiares, junto con analizar la innovación y la influencia que ejerce la familia en la empresa y como ésta afecta su rendimiento. Posteriormente, a través de la construcción de un modelo teórico se contrastarán empíricamente las relaciones entre innovación, capital intelectual, la influencia de la familia y su impacto en el rendimiento en las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

1.2. Justificación

Es innegable que la innovación es una fuente de ventaja competitiva para las empresas, independientemente de su tamaño, sector industrial u otros atributos de la organización, ya que el crecimiento, el éxito y la supervivencia de la empresa depende de su capacidad de innovación a lo largo del tiempo (Damanpour, 1991). En este sentido, la innovación comprende el proceso de desarrollo y aplicación de una nueva idea (Van de Ven, Polley, Garud y Venkataraman, 2001). Sin embargo, para que un producto, un servicio o un proceso productivo se pueda considerar como una innovación, no tiene por qué ser algo nuevo en sentido estricto, sino que aceptado en el mercado en donde se quiere introducir (Koellinger, 2008; OECD, 1992).

Más allá de los recursos financieros y otros recursos tangibles que favorecen la generación de innovaciones, la evidencia apunta hacia que la cultura incide en el comportamiento de la empresa y, por tanto, tendría una influencia determinante en la innovación de la empresa (Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle, 2012; Morcillo, 2007). Otros autores como Lau y Ngo (2004) explican que la innovación representa una diferencia fundamental entre las firmas tradicionales y aquellas que tienen una orientación al mercado, estos autores proponen que las empresas con mayor cercanía a sus clientes son más innovadoras. En virtud de esto, se genera una necesidad de cambiar la cultura organizacional con el fin de fomentar la innovación. Otros trabajos han destacado la importancia de la cultura corporativa como factor clave en la innovación y en la competitividad (Morcillo, Rodríguez-Anton, y Rubio, 2007).

De acuerdo a Slater, Mohr y Sengupta (2013), existen ciertos componentes organizacionales que pueden fortalecer la cultura de innovación en la empresa, entre estos

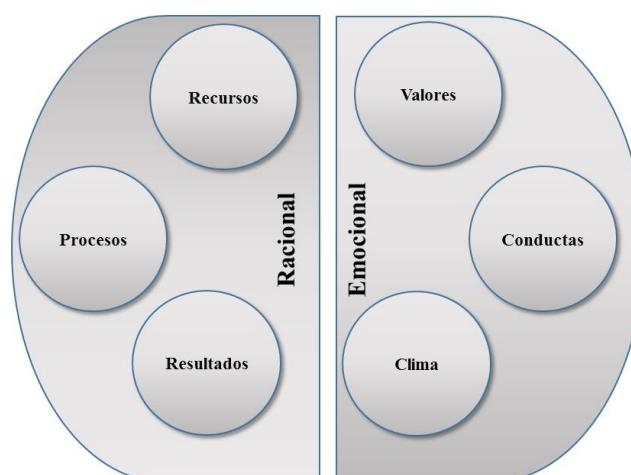
se encuentran la alta dirección y la arquitectura organizacional. Así, por ejemplo, la relevancia de la alta dirección en la cultura organizacional radica en que los directivos tienen un rol fundamental al momento de asignar recursos y diseñar programas.

Tomando en cuenta lo expuesto en este apartado, Morcillo (2007) entrega una pauta para establecer si la cultura empresarial posee o no un carácter innovador y propone analizar cinco componentes estratégicos los cuales son:

- i. El estilo corporativo.
- ii. La creatividad empresarial.
- iii. La dirección y gestión por competencias.
- iv. El aprendizaje organizativo y
- v. La vigilancia e inteligencia tecnológica.

Por su parte y seis años después, Rao y Weintraub (2013), proponen un modelo para evaluar una cultura innovadora que se basa en seis elementos básicos: i) recursos, ii) procesos, iii) resultados, iv) valores, v) conductas y vi) clima. Este ha sido un modelo ampliamente difundido y que se ha hecho muy conocido por ser utilizado en el Índice de la Cultura de la Innovación, como el utilizado por el Comité AEC de España⁶.

Figura 1.1 Modelo de Cultura de Babson College



Fuente: Rao y Weintraub (2013)

⁶ <http://www.aec.es/web/guest/cultura-innovacion/indice-cultura-innovacion-2015/metodologia> (consultado 15 septiembre 2016)

En relación a este modelo, los autores indican que no es necesario que una empresa atienda a todos los elementos, de hecho, aclaran que las compañías innovadoras establecen sólidamente al menos uno de los seis elementos descritos, los que a su vez son detallados en factores y sub factores, lo que ayuda a entender de manera precisa las características y los comportamientos de la organización.

En cuanto a los efectos concretos de la innovación, investigaciones recientes han comenzado a mostrar una dicotomía en cuanto a los resultados de la innovación en la empresa familiar y no se han reportado resultados concluyentes hasta el momento. Mientras que algunos estudios proporcionan evidencia empírica de asociaciones negativas entre la empresa familiar y la innovación (Keller y Block, 2012; Chrisman y Patel, 2012; Munari, Oriani y Sobrero, 2010; Chen y Hsu, 2009), otros encuentran efectos positivos (De Massis, Frattini, Pizzurno y Cassia, 2015; Sirmon, Hitt, Ireland y Gilbert, 2011; Kim y Lee, 2008; Gudmundson, Tower y Hartman, 2003), es decir, a pesar de que la literatura es abundante al señalar la importancia de la innovación en las empresas, las conclusiones y estudios en empresas familiares parecen no ser concluyentes.

En los trabajos anteriormente mencionados, las teorías aplicadas se quedan cortas para explicar exhaustivamente los patrones observados entre la empresa familiar y la innovación. Por ejemplo, la aplicación de la teoría de la agencia en el comportamiento de la empresa familiar y la innovación (Chrisman y Patel, 2012) sugiere que las empresas familiares realizan bajas tasas de inversión en investigación y desarrollo, pero no pueden explicar el gran número de empresas familiares innovadoras, como se mencionó anteriormente. Otras investigaciones han utilizado el enfoque basado en los recursos y capacidades (Barney, 1991), que, por el contrario, explican varias ventajas de orquestación de recursos de las empresas familiares (Sirmon, Hitt, Ireland, y Gilbert, 2011), pero fallan al no explicar el bajo nivel de inversión en innovación de las empresas familiares.

Estos efectos ambivalentes se explican en parte por las características propias de las empresas familiares tales como: i) mayor nivel de control, ii) altos grados de

concentración en la propiedad y iii) la importancia de los objetivos no financieros de estas empresas.

En la siguiente tabla se muestra un resumen los marcos teóricos de innovación y empresa familiar.

Tabla 1.1 Resumen de Teorías y marcos teóricos utilizados para explicar la innovación en la empresa familiar

Marco teórico	Autores
Teoría de la agencia	Chrisman y Patel (2012). Kotlar, De Massis, Frattini, Bianchi, y Fang (2012). Chrisman, Chua, Litz (2004).
Enfoque de recursos y capacidades	De Massis, Frattini, Pizzurno y Cassia (2015) Sirmon, Hitt, Ireland, y Gilbert (2011). Miller y Le Breton-Miller (2011). Habberson y Williams, (1999)
Teoría de Stewardship	Eddleston y Kellermanns (2007). Corbetta y Salvato (2004).
Perspectiva socioemocional	Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, (2007).
Principio del familiness	López Fernández, Serrano Bedia, Gómez López y Garcia Piqueres (2012). Pearson, Carr, y Shaw (2008). Habberson (2006).

Fuente: elaboración propia

En relación a lo anterior y siguiendo las conclusiones de Duran, Kammerlander, Van Essen y Zellweger (2015), indican que *“tenemos que aprender más sobre el por qué y el cómo las empresas familiares son más eficientes que otras en cuanto a la gestión de la innovación,”* por lo que la propuesta inicial en este trabajo de tesis es que depende en gran parte del capital intelectual⁷, es decir, depende de cómo se transmiten, comparten, dirigen y gestionan los activos intangibles en una empresa familiar.

⁷ El capital intelectual *es el efecto del conjunto de intangibles creados por la empresa, basados en el conocimiento o en el intelecto humano y desarrollado en la organización* (Edvinsson y Malone, 1999).

Otras investigaciones en el área basadas en el capital intelectual, sugieren la importancia de transferir a través de generaciones el conocimiento tácito, el trabajo en redes y el capital social⁸ y de cómo estas transferencias significarían ventajas competitivas para las empresas familiares (De Granadillo, 2008). De hecho, la capacidad de gestionar el conocimiento es considerado actualmente como la mayor fortaleza en el logro de la competitividad, pero se requieren cambios en las funciones tradicionales, tales como: seleccionar al personal en función de las necesidades de la empresa, formarlo técnica y gerencialmente para desarrollar habilidades y destrezas en función de los cambios organizacionales y del mercado, así como generar incentivos que motiven al personal a alcanzar una mejor productividad (Hernández y Nava, 2009).

En este sentido, el presente trabajo pretende desarrollar y analizar las características de las empresas familiares en el sector vitivinícola en Chile y proponer un marco global de relaciones entre el capital intelectual y la innovación en las mismas empresas.

Por tanto y en base a todo lo expuesto anteriormente, la pregunta general es la siguiente: ¿Cuáles son los efectos del capital humano, estructural y relacional en la gestión de la innovación de las empresas del sector vitivinícola en Chile? Para intentar contestar a esta interrogante lo que se espera en esta tesis doctoral es estudiar si el capital intelectual está positivamente relacionado con la innovación y, por extensión, con el rendimiento y al tratarse de empresas de propiedad familiar, de qué forma la dinámica familiar interviene en estos procesos. De este modo, los objetivos concretos que se persiguen con el estudio se detallan en el siguiente apartado.

1.3 Objetivos del trabajo

Como se ha comentado anteriormente, a partir del siglo XXI existe mayor disponibilidad de literatura con respecto a la gestión del capital intelectual y la innovación en las empresas familiares, pero con resultados ambivalentes. Por ello, los objetivos de esta tesis doctoral son los siguientes:

⁸ Entendido como *“la suma de los recursos actuales y potenciales incorporados en, disponibles a través, y derivados de la red de relaciones poseída por un individuo o por una unidad social* (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

- (I) ¿Cuáles son las relaciones que inciden de manera concreta en la generación de innovación al interior de las empresas familiares? El primer objetivo general es crear un marco global de relaciones que considere los activos intangibles, las características propias de la empresa familiar y la innovación en este tipo de empresas del sector vitivinícola en Chile. Dentro de este objetivo general, se plantean dos objetivos más específicos:
- a) ¿Cómo impacta el capital intelectual y la innovación en los resultados de la empresa familiar? El objetivo es aumentar el grado de conocimiento de la gestión del capital intelectual como recurso para alcanzar una ventaja competitiva sostenible dentro del ámbito de la empresa familiar.
 - b) ¿De qué forma contribuye el capital intelectual en la innovación de las empresas familiares? Se estudiará cómo influye el capital intelectual en la innovación de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
- (II) ¿Cómo es en la práctica la gestión de intangibles de las empresas familiares del ámbito vitivinícola chileno? Se pretende contrastar este marco teórico. Para ello se realizará un estudio empírico amplio que esté basado en el modelo teórico desarrollado en el objetivo anterior, que integre los distintos aspectos tratados en la literatura sobre Capital Intelectual, Empresa Familiar y Gestión de la Innovación.
- (III) ¿Cómo es la capacidad adaptativa de las empresas familiares del sector del vino en Chile? En el marco de una industria muy tradicional con actores mundiales de gran renombre como España, Italia, Francia y Estados Unidos, se pretende estudiar cómo las compañías familiares del sector del vino en Chile sobreviven y desarrollan una adaptabilidad al cambio, considerando un marco de múltiples variables como: nuevos competidores, desaceleraciones económicas, fusiones, nuevas regulaciones en la industria, presión de las comunidades locales entre muchas otras.

Se trata de una investigación cuantitativa mediante el estudio y análisis de los datos aportados por la población grupo de estudio, que estará compuesta por miembros de las empresas familiares del sector del vino en Chile, agrupadas en la Asociación de Viñas de Chile, mediante la aplicación de una encuesta y el desarrollo de un método confirmatorio, a través de un modelo estadístico de ecuaciones estructurales.

Para concluir este apartado, la principal aportación de la tesis es el desarrollo de un marco para organizar las relaciones entre capital intelectual, innovación y empresa familiar, haciendo especial hincapié en las variables que componen este constructo, debido a la relativamente poca literatura al respecto. Esta investigación pretende integrar y ampliar los estudios que sobre ambos temas que se han desarrollado hasta la fecha.

1.4 Estructura de la tesis

La tesis está dividida en diez capítulos que se agrupan en dos partes claramente diferenciadas.

El capítulo 1 corresponde a la introducción, donde se expone la justificación y objetivos de la investigación y donde se presenta brevemente porqué el capital intelectual es generador de innovación en las empresas familiares y se comenta el concepto de la capacidad adaptativa de las empresas de este sector industrial, justificando la elección del tema adoptado y detallando los objetivos generales del estudio.

Luego se presenta la primera parte, que está dedicado al marco teórico. Este apartado comprende los capítulos del 2 al 6:

- Innovación: donde se revisa el concepto, los modelos más representativos y se analizan los obstáculos específicos a la innovación en las empresas familiares.
- Enfoque Basado en Recursos y Capacidades: en base a esta teoría, se relaciona la noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades.
- Capital intelectual: donde se abordará la vinculación con el capital humano, capital estructural y capital relacional.

- La Empresa Familiar: se analizan las distintas definiciones del concepto de empresa familiar, los factores que influyen en la innovación en la empresa familiar, poniendo de manifiesto la importancia de este tipo de organización en la economía de Chile y mundial.
- El sector industrial del vino: se estudia el sector industrial del vino en Chile y en el mundo.

A continuación, la segunda parte recoge el análisis empírico. Se estructura en torno a los capítulos 7 al 9 cubriendo los siguientes temas:

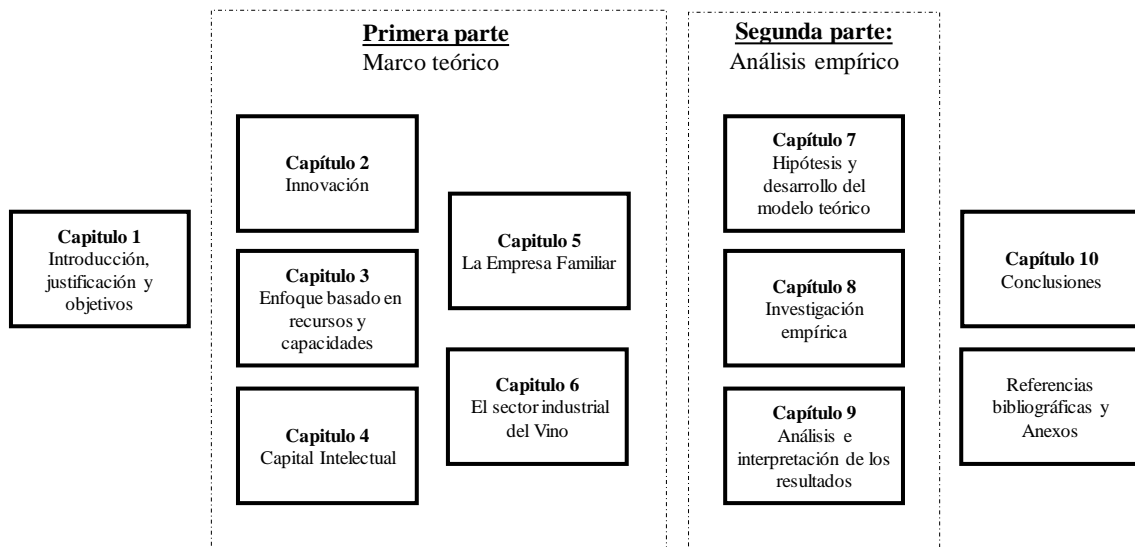
- Hipótesis y desarrollo del modelo teórico: se estudia la relación entre el capital intelectual y la innovación; seguidamente, se relacionan ambos constructos con el rendimiento y la influencia de la familia. A partir de todas estas relaciones se propone un modelo teórico que será analizado a través de una modelización de ecuaciones estructurales.
- Investigación empírica: se explican el procedimiento que se va a realizar y donde se tratará de validar el modelo teórico propuesto.
- Análisis e interpretación de los resultados: se reportan los principales hallazgos, y se presentan los principios, relaciones y alcance de los resultados.

Finalmente, el Capítulo 10, termina con las conclusiones en relación al marco conceptual, la metodología seguida y los objetivos propuestos, cerrando este capítulo con la presentación de las limitaciones y futuras líneas de investigación.

Como últimas dos secciones se recogen las referencias bibliográficas que se han utilizado para la elaboración de esta tesis doctoral junto con los anexos que se han incorporado en el avance de esta investigación.

Podemos ver la estructura de este trabajo en la Figura 1.2

Figura 1.2. Estructura de la tesis



Fuente: elaboración propia.

PRIMERA PARTE: Marco teórico

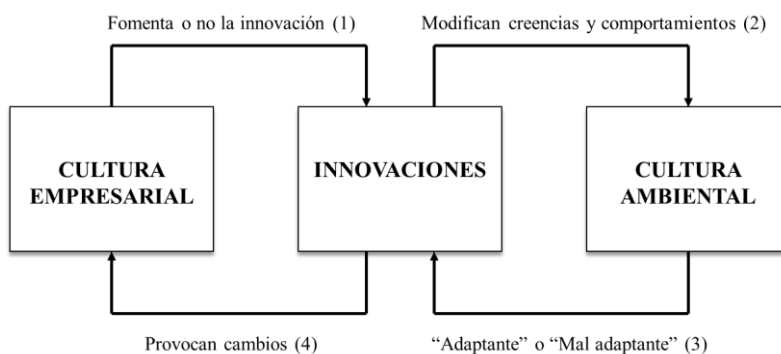
Capítulo 2. Innovación

2.1. Introducción

La innovación no sólo se ha tornado cada vez más importante a nivel de las empresas, en el sentido de ser un proceso que les permite diferenciarse y tener una ventaja sobre sus competidores, sino que también porque *“la innovación entrega un marco para aumentar la probabilidad de incrementar las ventas, reducir costos o atraer colaboradores talentosos”* (Ireland y Webb, 2007). Adicionalmente, entre las personas la innovación ha sido tomada como una forma de superarse, de desarrollar su potencial y de mejorar su satisfacción en el trabajo (Woodruff, 1997). A nivel macroeconómico, para las naciones es un factor esencial en el desarrollo, la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. (Hitt, Keats y DeMarie, 1998).

Otra variable de diferenciación es también la capacidad de adecuarse al entorno, más rápidamente o adelantarse al cambio. De hecho, *“las empresas que tienen mayor proximidad a sus clientes se adaptan más rápido a los requisitos del mercado, obligándoles esto a ser más innovadoras”* (Hult, Hurley y Knight, 2004). Por su parte Morcillo (2012) destaca la gran importancia que juegan en este proceso el aprendizaje y la cultura, y que el resultante de este proceso establecerá el carácter adaptante o mal adaptante de las organizaciones. Este autor también plantea un marco en que *“las innovaciones, en el momento en que se generan y difunden, no solo entran a formar parte de un sistema adaptativo promovido por una empresa, sino que también son parte integrante de los distintos elementos que conforman las culturas de los demás agentes vigentes en el entorno”*, tales como clientes, proveedores y otros grupos de interés, lo que se representa en el siguiente diagrama.

Figura 2.1 Conexiones entre cultura e innovación



Fuente: Morcillo (2007)

De este marco de relaciones, el flujo 1 plantea que la cultura empresarial puede o no incentivar el desarrollo de innovaciones. El flujo 2 establece que la introducción de productos, servicios o procesos innovadores modificarán las creencias y patrones de comportamiento de los clientes. Los flujos 3 y 4, que incorporan la dimensión adaptativa, muestran que tanto la cultura ambiental como la empresarial facilitarán o perjudicarán el desarrollo y la aceptación de innovaciones.

De esta forma, la ventaja adaptativa está llamada a desempeñar un papel clave porque, por una parte, *“espolea la capacidad innovadora de la organización y, por otra, junto a las ventajas comparativas y competitivas, constituye un eslabón que conecta e integra el pensamiento con el proceso estratégico operando como regenerador y acelerador de este último”* (Morcillo, 2012).

Por otro lado, y a un nivel más global se constata que existen diferentes rankings a nivel de países. Uno de ellos es el Índice de Innovación elaborado por Bloomberg⁹, el que ha sido uno de los más aceptados por diferentes autores (Hoelscher y Schubert, 2015). Este índice está compuesto por los 50 países más innovadores del mundo y considera seis actividades medibles que contribuyen a la innovación. Corea del Sur encabezó la clasificación general del año 2015, EE.UU. está en sexto lugar y China en la posición 22. Marruecos cierra en el lugar 50.

Con respecto a este ranking, dos países Latinoamericanos califican en este índice, Argentina y Brasil, lo que muestra una escasa participación de naciones de esta región en el mencionado índice, revelando una necesidad de políticas públicas más intensivas en esta materia en países de Latinoamérica.

En cuanto a las aristas que mide este índice, son seis las dimensiones consideradas: (1) investigación y desarrollo como porcentaje del PIB; (2) valor añadido de fabricación definido como el grado de terminación de las exportaciones, dejando en 0 cuando es sólo materias primas, (3) número de empresas de alta tecnología; (4) un constructo entre el número de graduados de instituciones de educación superior como porcentaje de la

⁹ <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/> (consultado el 11 de enero 2016).

población activa con estudios en ciencia e ingeniería; (5) profesionales dedicados a la I+D por millón de habitantes, y (6) solicitudes de patentes por millón de personas.

Tabla 2.1 Índice Bloomberg de países con mayor capacidad para innovar 2015

1	South Korea	26	Slovenia
2	Japan	27	Malaysia
3	Germany	28	Luxembourg
4	Finland	29	Greece
5	Israel	30	Portugal
6	United States	31	Czech Republic
7	Sweden	32	Hungary
8	Singapore	33	Ukraine
9	France	34	Hong Kong
10	United Kingdom	35	Turkey
11	Denmark	36	Iceland
12	Canada	37	Romania
13	Australia	38	Croatia
14	Russia	39	Bulgaria
15	Norway	40	Serbia
16	Switzerland	41	Latvia
17	Austria	42	Slovakia
18	New Zealand	43	Lithuania
19	Belgium	44	Tunisia
20	Netherlands	45	Malta
21	Ireland	46	Thailand
22	China	47	Brazil
23	Spain	48	Argentina
24	Italy	49	South Africa
25	Poland	50	Morocco

Fuente: Coy, (2015)

Este índice muestra que los países requieren potenciar su cultura de innovación, pero muchas veces no es fácil llevarlo a la práctica y precisa que el objetivo de la lista no es solamente comparar países, sino servir de base para identificar fórmulas que busquen el desarrollo de la innovación para que empresas y gobiernos lo tomen como base para reproducirlas.

Otro ranking utilizado es el elaborado por World Economic Forum¹⁰ específicamente el Global Competitiveness Index, el cual contempla un subíndice acerca de la innovación, pilar número 12 del estudio, el que mide el grado de correlación entre los conocimientos y habilidades que tiene un país en su conjunto y su grado de creación de nuevos productos y servicios. Este sub índice evalúa las siguientes variables en relación a la innovación:

- Calidad de las instituciones de investigación científica.
- Nivel de inversión en I+D de las empresas.
- Grado de colaboración entre las Universidad y la empresa privada.
- Lanzamiento de tecnología avanzada.
- Disponibilidad de científicos e ingenieros.
- Ratio de número de patentes por un millón de habitantes.

Este ranking subraya que la innovación es particularmente importante para las economías de los países, ya que acercarse a la frontera del conocimiento en la investigación y la posibilidad de generar más valor en productos o servicios, ayuda a mantener una mayor ventaja competitiva y bienestar social, siempre y cuando se den las condiciones de un ambiente que sea propicio para la actividad innovadora, apoyado por políticas públicas de alta calidad.

En este mismo ranking los países Latinoamericanos son clasificados con un bajo nivel de innovación lo que nuevamente dejan entrever la necesidad de políticas públicas más intensivas en esta materia.

Por otra parte, desde el punto de vista conceptual, Meingan y Kikuno (1995) identifican una orientación básica de las materializaciones de las innovaciones en las décadas pasadas, de tal manera que en la década de los sesenta, el foco dominante de la innovación se dirigía a la reducción de los costos. Más tarde, en la década de los setenta, se dirigía al control de calidad; en la década de los ochenta, la innovación se orientaba al desarrollo

¹⁰ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/> (consultado el 18 de enero 2016).

de la variedad; mientras que en la década de los noventa, la innovación se encaminaba hacia el aumento de la satisfacción del cliente.

Como hemos visto, la conceptualización de la innovación no se encuentra exenta de debate. Escorsa y Valls (1996), señalan que *“la innovación es sinónimo de cambio. Hoy, la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir, de lo contrario, se verá eclipsada por sus competidores.”* Esto permite destacar que el concepto de innovación es vital para la empresa actual.

En las siguientes secciones de este trabajo, se presentarán en detalle las definiciones y alcances acerca del concepto de innovación, el cual es uno de los ejes centrales de las hipótesis y estudio de esta tesis,

2.2. Diversas concepciones de innovación

Desde el trabajo seminal de Schumpeter (1934), la investigación se ha centrado fundamentalmente en la comprensión de los efectos del comportamiento de la innovación en las organizaciones (Ahuja, Lampert y Tandon, 2008) en el marco de la renovación de servicios, productos y procesos y, en última instancia, al rendimiento financiero superior producto de la innovación. En particular, se ha puesto gran atención en las industrias de alta competencia donde los ciclos de vida del producto son más cortos, considerando a la innovación una de las ventajas competitivas más importantes para las empresas (Cardinal, 2001; Dess y Picken, 2000; Tushman y O'Reilly, 1996).

Otros autores en trabajos seminales como Thompson (1965) conceptualiza la innovación como *“la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios”* y Damanpour (1991) la define como *“la adopción de un sistema, política, programa, proceso, producto o servicio desarrollados internamente o comprados, que son nuevos para la organización que los adopta, siendo la innovación el medio para cambiar a una organización, ya sea como una respuesta a los cambios en el entorno externo o interno o como una acción preventiva para influir en el entorno”*.

Otros autores definen a la innovación como *“la introducción intencionada y la aplicación de nuevas ideas, procesos, productos y procedimientos a un rol, grupo u organización, diseñados para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la amplia sociedad”* (West y Anderson, 1996) o simplemente como *“el proceso de alterar una práctica u objetivo establecido”* (O’Toole, 1997).

El manual de Oslo OECD (2005) define a la innovación, *“como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”*.

Una definición amplia de innovación es la propuesta por Crossan y Apaydin (2010) quienes la conceptualizan como *“la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor añadido en esferas sociales y económicas, renovación y enriquecimiento de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción y el establecimiento de nuevos sistemas de gestión”*. La innovación para los autores es vista como un proceso y también como un resultado.

Otras definiciones dadas por Walker, Damanpour, y Devece (2011) afirman que la innovación en general podría describirse como *“la generación, desarrollo, adopción y uso de nuevas ideas, objetos y prácticas”*.

Las definiciones mencionadas no son las únicas, ya que en la literatura se distinguen distintos tipos de innovación y procesos de innovación, entre las que se tienen: una distinción entre la adopción y generación de innovaciones, innovación de procesos e innovación de productos, innovaciones organizativas, innovaciones de marketing, innovaciones técnicas y administrativas e innovaciones radicales e incrementales (Baregheh, Rowley y Sambrook, 2009).

La adopción de innovaciones abarca la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos. Una innovación puede ser un *“producto nuevo, un servicio, una nueva tecnología de procesos de producción, un sistema o una nueva*

estructura administrativa, un nuevo plan o programa relacionado a los miembros de la organización” (Damanpour, 1991).

Por otra parte, se pueden distinguir entre innovaciones de producto e innovaciones de proceso. Para abordar la definición de innovación de procesos es preciso revisar el concepto de proceso de producción, definido como un *“sistema de equipos de procesos, fuerza laboral, especificación de tareas, insumos materiales, flujos de trabajo e información que son utilizados para producir un producto o servicio”* (Utterback y Abernathy, 1975).

Con el correr del tiempo, el tema clasificatorio se ha ido sofisticando y hoy se habla de distintas fórmulas para detectar e incorporar una innovación como por ejemplo el Innovation Rainbow (Morales y León, 2013), que trata de cinco categorías y 12 tipos de innovación, las cuales son:

- Nuevas formas de producir:
 - Procesos.
 - Tecnologías.
- Nuevas propuestas de valor:
 - Productos.
 - Servicios.
 - Marcas.
- Nuevas formas de entregar:
 - Canales de distribución.
 - Canales de comunicación.
 - Ocasiones de consumo.
- Nuevos clientes y experiencias:
 - Segmentos.
 - Experiencias.
- Nuevos modelos de negocios:
 - Modelos de negocios.
 - Alianzas estratégicas.

Como se puede observar y de acuerdo a lo anterior, el término innovación se ha definido en la literatura de diversas formas, dependiendo de la perspectiva adoptada por sus autores. También son las empresas las que difieren tanto en el tipo y grado de innovación, como en el reflejo que ésta tiene en el alcance de sus propias ventajas competitivas en el mercado (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Henderson y Clark, 1990). De acuerdo con Damanpour (1991), las tipologías de innovación más extendidas son las que utilizan como criterio de clasificación la naturaleza de la innovación o su radicalidad.

Según su radicalidad, es decir, el carácter más o menos novedoso y arriesgado de las innovaciones (Zaltman, Duncan y Holbek, 1973), se pueden clasificar en innovaciones incrementales o radicales (Freeman, 1994). Una innovación incremental introduce relativamente una menor cantidad de cambios en los productos existentes que las radicales y generalmente explotan el diseño y refuerzan el dominio de las competencias actuales de la empresa (Henderson y Clark, 1990; Dewar y Dutton, 1986). De modo que mientras las innovaciones incrementales se basan en el conocimiento organizativo existente (Afuah, 1999), las radicales requieren conocimientos tecnológicos muy diferentes de los actuales.

Atendiendo a la naturaleza de las innovaciones y siguiendo a Damanpour (1991), se puede distinguir entre innovaciones tecnológicas e innovaciones administrativas. En tanto las innovaciones tecnológicas incluyen nuevas tecnologías, productos y servicios, las innovaciones administrativas se refieren a nuevas políticas o formas de organización (Damanpour y Evan, 1984; Zmud, 1982; Kimberly y Evanisko, 1981; Daft, 1978). A su vez, las innovaciones tecnológicas son frecuentemente divididas en innovaciones de producto e innovaciones de proceso (Abernathy y Utterback, 1978).

Damanpour y Gopalakrishnan (2001) definen las innovaciones de producto como *“la introducción de nuevos productos o servicios para satisfacer una necesidad externa del usuario o de mercado, y a las innovaciones de proceso como elementos nuevos introducidos en la producción de una organización o en sus operaciones de servicio”*.

Por su parte, las innovaciones administrativas engloban aquellas que se realizan en la estructura organizativa y en el proceso administrativo, es decir, más en las actividades directivas de la empresa que en las primarias o productivas. Se suelen dividir en innovaciones sociales, es decir, aquellos cambios que se producen en la función de personal, y en innovaciones en métodos de gestión que recogen un grupo más heterogéneo, ya que engloban cualquier cambio que se hace en la gestión de la empresa y, en especial, en los ámbitos comercial, financiero y organizativo, que potencian y apoyan la orientación innovadora de la empresa en su conjunto. Por esta razón, aunque los tres tipos de innovación mencionados están relacionados entre sí (Damanpour et al. 1989), la literatura sobre innovación se ha centrado, fundamentalmente, en innovaciones en producto o proceso, considerando las de gestión más como precursoras y, en ocasiones, condiciones de las anteriores (Aparicio, Alonso, y Sánchez, 2000).

En definitiva, una innovación surge cuando las ideas sobre productos, procesos de producción, comercialización o formas de organización pasan de ser un descubrimiento a utilizarse en la realidad productiva (Freeman, 1988). Si se trata de producto, la innovación acontece en el instante de su comercialización y si es un proceso productivo o un cambio en el sistema de gestión de la empresa en el instante de su primera aplicación industrial.

A modo de resumen, se presenta un extracto de las definiciones y autores en la Tabla 2.2

Tabla 2.2. Perspectivas de análisis de la definición de Innovación

Autores	Año	Perspectivas de Análisis
Saebi y Foss	2015	Enfoque de innovación por la conducta
Camisón y Villar-López	2014	Parte de la estructura organizacional, como procesos
Carrasco, Fuente y Robledo	2008	Proceso no determinista, originalidad
Escorsa y Valls	2000	Enfoque amplio del concepto innovación
Tidd, Bessant y Pavitt	1999	Enfoque de innovación vinculado al producto y al proceso
Machado	1997	Tecnología, cambio y competitividad
Morcillo	1997	De idea a producto vendible, nuevo o mejorado
Hidalgo y Pavón	1997	Industrialización y técnico

OECD	1997	Enfoque de innovación vinculado al producto y al proceso
Perrin	1995	Salto cuántico
Stoddard y Jarvenpaa	1995	Movimiento revolucionario
Dixon	1994	Cambio en la dirección de la trayectoria
Wolfe	1994	Enfoque amplio del concepto innovación
Davenport	1993	Cambio inspirado en el pensamiento inductivo
Yeo	1993	Cambio cualitativo y discontinuo por naturaleza
Imai	1986	Cambio del Status Quo
Tushman y Nadler	1986	Enfoque de innovación vinculado al producto y al proceso
Pavitt	1984	Enfoque de innovación vinculado al producto y al proceso
Nelson	1982	Cambio y capacidad
Gee	1981	Proceso, idea e invención. Necesidades
Pavón y Goodman	1981	Originalidad y creatividad
Quinn	1979	Enfoque amplio del concepto innovación

Fuente: Elaboración propia

En general podemos afirmar que todas las definiciones del concepto inciden sobre los mismos aspectos, destacándose el aspecto de utilidad, es decir, que la mejor innovación no es el producto o método más sofisticado, sino que el que mejor satisface las necesidades del mercado, o el que entrega una mejor solución a un problema.

2.3. Cultura de innovación

La cultura de innovación es *“una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”* (Morcillo, 2007).

Al igual que las personas, las empresas tienen una personalidad que las hace distinguirse unas de otras y les da una identidad propia. A nivel organizacional se le conoce como cultura organizacional y se puede definir como *“un conjunto de significados, ideas, valores, creencias, conductas y conceptos que comparten sus integrantes y determina su comportamiento”* (Denison, 1990). Las creencias y demás elementos de la cultura inhiben o fomentan el desarrollo, es decir, estorban o apoyan a una persona, a una organización o

a una nación para crecer, progresar, desarrollarse. Cambiar lo existente para sentirse mejor es resultado de una cultura que implica modificar las creencias, prácticas, comportamientos y procesos.

Diferentes estudios sobre el tema definen características de una cultura de innovación, entre las que encontramos: mayor creatividad, educación ubicua y permanente, multiculturalidad, pasión, confianza, reconocimiento social, incentivos, aceptación del riesgo, anticipar necesidades, aceptación del cambio entre otros (Banegas, 2003). En relación a esto y para que la creatividad se materialice en una solución práctica, *“es necesario convertir las sugerencias originales en unas innovaciones que satisfagan adecuadamente las necesidades de la sociedad”* (Morcillo y Alcahud, 2005)

Crear una cultura de innovación es complejo. Por ejemplo, una de las compañías más admiradas por su cultura de innovación es 3M, que de acuerdo a Bart (1988) pone de manifiesto en la misión de la compañía el gran impacto en la cultura de innovación de la empresa. En el caso de 3M es difícil determinar cuál fue la sucesión de pasos, si es que la fuerte cultura de innovación dio origen a la misión de la empresa o bien si la misión propició la cultura de innovación (Sorensen y Lundh-Snis, 2001).

Según Betz (2002) *“crear una cultura de innovación tiene mayores niveles de complejidad dado que considera la necesidad de crear un marco para la gestión de la innovación”*, la cual viene dada por los diversos sistemas que constantemente están interactuando en el proceso de innovación, lo que da origen a un cambio permanente. Deben combinarse algunas técnicas para una gestión exitosa del proceso de innovación, tales como el análisis organizacional, la planificación y la predicción de la tecnología, gerenciamiento de proyectos, marketing y técnicas para emprender nuevos negocios.

Desde este punto de vista, la gestión de la innovación requiere la comprensión de cómo ocurre este proceso en las empresas y organizaciones. Los primeros investigadores de este tema planteaban que el proceso innovador ocurría de forma lineal y consecutiva, hasta que Kline (1985), propone la no linealidad del proceso innovador, describiéndolo como *“concurrente, cíclico, con cinco fases principales donde interactúan todas las unidades*

organizativas implicadas, con un objetivo común, para acortar el tiempo de lanzamiento de los productos al mercado”.

Otras definiciones de la gestión de la innovación la plantean como el proceso es orientado a *“organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos”* (Nonaka y Takeuchi, 1995), para generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización (Hidalgo y Pavón, 1997), Por su parte Zahra (1996), propone que una gestión eficaz del proceso innovador debería prestar especial atención a las funciones básicas: inventariar, vigilar, proteger, evaluar, enriquecer y optimizar.

Tratando de sistematizar la evolución de la cultura corporativa como variable, Morcillo (2007), incluye el concepto de Cultura e Innovación y realiza un análisis en base diferentes autores y perspectivas, los cuales se muestran a continuación en la tabla 2.3

Tabla 2.3. Perspectivas de Cultura e Innovación

Autores	Año	Perspectivas de Análisis
Smit	2016	La innovación se favorece en la relación de las redes y entrega ejemplos en la cadena de suministros en manufactura
Efrat	2014	La cultura nacional posee una influencia en la capacidad de las empresas, ya sean locales o extranjeras y establece una relación sinérgica entre las diferentes dimensiones de la cultura, dimensiones impactan negativamente la innovación cuando se opera de forma individual puede impactar de manera positiva cuando se combina con otros.
Rao y Weintraub	2013	Proponen un modelo y un cuestionario de autoevaluación que incluye las dimensiones de: valores, conductas, recursos, procesos, resultados y clima.
Auernhammer y Hall	2013	Una cultura organizacional innovadora está abierto a los riesgos y oportunidades de las innovaciones y las nuevas ideas. Una organización que reconoce y fomenta la exclusividad de sus colaboradores y autoriza a los administradores a seguir su visión tendrá una cultura innovadora.
Büschgens, Bausch y Balkin	2013	La cultura organizacional como aspecto de un clan es un instrumento estratégico de coordinación que deliberadamente puede ser utilizado por los administradores para fomentar un enfoque en la innovación

Brown y Frame	2004	Las subculturas y los resultados de los procesos de innovación desempeñan un papel esencial en la generación constante de innovaciones
Zahra y George	2002	Proponen un modelo sobre la capacidad de absorción y las capacidades dinámicas integradas en los procesos empresariales
Cameron y Quinn	1999	La cultura como fuente de innovación se caracteriza por su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, riesgo y anticipación.
Amabile	1997	Las características que favorecen la creatividad son una cultura y un ambiente de trabajo que estimula la comunicación y los flujos de información dentro de la empresa y entre la empresa y su entorno.
Morcillo	1997	Forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambio que supongan mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la misma.
Betz	1997	La complejidad en la gestión de la innovación en las empresas viene dada por los diversos sistemas que constantemente están interactuando.
Bartlett y Ghoshal	1987	La interrelación cultural integra las culturas de origen de las personas con las de adopción y este mestizaje constituye una fuente de conocimiento e innovación.
Kline y Rosenberg	1986	Modelo de Enlaces en Cadena o Modelo Cadena-Eslabón.
Roberts y Fusfeld	1981	Define cinco patrones de comportamiento clave en los procesos de innovación.

Fuente: elaboración propia a partir de Morcillo (2007)

De los párrafos anteriores se desprende que la cultura de innovación es, en primera instancia, un proceso social, interdisciplinario y que estimula una serie de procesos de aprendizaje que rigen a la empresa, entendiéndose estos como estructuras, normas, roles, y valores que encierran el conjunto del sistema organizacional y, por otra parte, una condición necesaria para incorporar conceptos de mayor impacto (Hogan y Coote, 2014).

2.4. Modelos de Innovación

Como una idea de presentar el proceso de innovación, se muestra una recopilación de diversos esquemas y modelos sobre los que diversos autores han realizado un importante aporte. Muchos de estos modelos han evolucionado a lo largo del tiempo intentando adaptarse a los nuevos avances. El modelo seminal parte ciertamente de las ideas de Schumpeter (1934) que determina el proceso de innovación en el Empresario Innovador

distinguiendo invención de innovación (Escorsa y Valls, 2003). En la siguiente tabla 2.4 se muestra un resumen de los modelos revisados para esta tesis.

Tabla 2.4 Modelos de Innovación

Autor(es)	Año	Modelo explicativo
Escorsa y Valls	2005	Modelo Lineal
		Modelo de Marquis
		Modelo de la London Business School
		Modelo de Kline
Hidalgo, León y Pavón	2002	Modelo Lineal: Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda
		Modelo Mixto
		Modelo Integrado
Trott	2002	Serendipia
		Modelos Lineales
		Modelos simultáneos de acoplamiento
		Modelos interactivos
Padmore, Schuetze y Gibson	1998	Modelo Lineal
		Modelo de enlaces de cadena
		Modelo en ciclo
Comisión Europea	1997	Integración derivada de la Ciencia
		Integración derivada de las necesidades del Mercado
		Innovación derivada de los Vínculos entre los actores del Mercado
		Innovación derivada de Redes Tecnológicas
		Innovación derivada de Redes Sociales
Rothwell	1994	Proceso de innovación de 1a Generación: Empuje de la tecnología
		Proceso de innovación de 2a Generación: Tirón de la demanda
		Proceso de innovación de 3a Generación: Modelo interactivo
		Proceso de innovación de 4a Generación: Proceso de innovación integrado
		Proceso de innovación de 5a Generación: Proceso de integración de sistemas y Establecimiento de Redes
Forrest	1991	Modelos de Etapas
		Modelos de Conversión
		Modelos de Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda
		Modelos Integradores
		Modelos de Decisión
Saren	1984	Modelos de Etapas Departamentales
		Modelo de Etapas de Actividades
		Modelos de Etapas de Decisión.
		Modelos de Progresos de Conversación

Fuente: Elaboración propia en base a Brítez, Dávalos y Duarte (2015)

Esta tabla muestra que a la fecha no existe un modelo único, claro y definido que permita abordar clara y exitosamente el proceso de innovación. Esta relativa poca capacidad explicativa de los modelos podría darse porque existe una falta de consenso en cuanto a las fases del proceso de innovación y por la constante evolución del concepto (Brítez, Dávalos y Duarte, 2015; Anderson, De Dreu, y Nijstad, 2004), lo que genera un rico debate en torno al tema.

Otros autores mencionan que es un problema de enfoque dado que la mayoría de los modelos tienen una mirada en la obtención de un producto omitiendo las innovaciones en procesos y se presta más atención a la innovación radical que a la incremental (Nieto, 2003).

2.5. Innovación y capacidad adaptativa

Como se comentó en la parte introductoria de este capítulo, Morcillo (2012), presenta un modelo que estudia las conexiones entre cultura e innovación. De este marco de relaciones se establece que las innovaciones lanzadas al mercado modificarán creencias y patrones de comportamiento estableciendo una condición de adaptante o mal adaptante de las organizaciones.

Generar esta ventaja adaptativa, a través de la cultura, será la que les permita a las empresas *“apropiarse, transmitir y compartir, según se mire, las utilidades de las innovaciones antes y mejor que los competidores”* Morcillo (2012), lo que supone obtener un nivel superior en términos de competitividad y longevidad de las compañías.

Los modelos estructurales propuestos por Mintzberg (1979) sostienen que el arquetipo de organización *“adhocrática”*, es decir, aquellas organizaciones muy flexibles, centradas en los proyectos y diseñadas para responder a la inestabilidad y la complejidad, pueden aprender con rapidez, y tiene una gran capacidad de adaptación e innovación. Sin embargo, el autor sostiene que estas organizaciones del tipo *“adhocráticas”* son estructuras inestables y proclives a tener una vida corta y que con el tiempo puede acercarse a la burocracia. Otros autores como O'Reilly y Tushman (2004), propone que las organizaciones del tipo *“ambidiestras”* son aquellas que logran mantener su ventaja

competitiva gracias a una combinación en el que conviven dos modelos de gestión: una en que el foco es la estabilidad y el control para garantizar la eficiencia a corto plazo y otra en un modelo que genera una capacidad adaptativa y flexible que asume riesgos para generar innovación a largo plazo. Las organizaciones que actúan de esta forma, sostienen estos autores, desarrollan *“diversas competencias que por un lado cuentan con las capacidades integradas para la eficiencia, y por otro, dan cabida a la experimentación y la improvisación”* lo cual es requerido para explorar nuevas oportunidades y adaptarse mejor al entorno.

Aunque la necesidad de tener que adaptarse nunca ha sido una opción sino una necesidad, desde los tiempos más primitivos de la evolución humana hasta hoy, las organizaciones se han apoyado en la capacidad de aclimatación y a los dinámicos, complejos y hostiles escenarios. En este contexto, Morcillo (2012) propone que *“la ventaja adaptativa está llamada a desempeñar un papel clave porque, por una parte, espolea la capacidad innovadora de la organización y, por otra, junto a las ventajas comparativas y competitivas, constituye un eslabón que conecta e integra el pensamiento con el proceso estratégico operando como regenerador y acelerador de este último”*. En esta línea este autor muestra un modelo acerca del Pensamiento Estratégico Empresarial, desde lo que somos, construido por herencia y aprendizaje, hasta lo que haremos donde la ventaja adaptativa, las ventajas comparativas y competitivas, reflejan lo que haremos a través de la estrategia competitiva.

Figura 2.2 Pensamiento Estratégico Empresarial



Fuente: Morcillo (2012)

De esta forma la estrategia competitiva, como un efecto de retroalimentación, permitirá enriquecer el modelo de cultura (Morcillo, 2012), dando paso a un proceso estratégico circular impulsado por el aprendizaje. En esta misma línea Salmador y Bueno (2007), analizan las principales implicaciones para la gestión del conocimiento y ponen de manifiesto los diferentes flujos de conocimiento e interacciones en el proceso de formación de la estrategia en entornos emergentes y de alta velocidad.

Este análisis sugiere que organizaciones innovadoras conllevan no sólo a adaptar una estructura que pueda captar las oportunidades del mercado, sino también integrar la capacidad para el aprendizaje y la creación de conocimiento y aunque existen diferentes tipos de organizaciones innovadoras y de aprendizaje, sus rasgos dominantes suelen variar con el tiempo y en los distintos contextos institucionales. Sin embargo, una característica fundamental de la innovación es que está integrada por una nueva combinación de ideas, conocimientos, capacidades y recursos (Lam, 2011). Así que, el que una organización permanezca abierta para absorber los nuevos conocimientos no le garantiza aumentar las posibilidades de crear nuevas combinaciones o de producir innovaciones más complejas si no tiene desde su cultura una capacidad adaptativa y flexible.

Otros autores como Bueno y Rodríguez (2007) afirman que la capacidad adaptativa también es generada por los entornos de innovación como son los parques científicos, generando una base en las redes de conocimiento, las alianzas, el capital social y la confianza, lo que conlleva a proponer y fomentar este tipo de iniciativas.

En la siguiente sección se tratará el Enfoque Basado en Recursos y Capacidades desde una perspectiva dinámica, con la finalidad de contextualizar la identificación y uso de estos medios en el contexto de la innovación y del capital intelectual.

Capítulo 3. Enfoque Basado en Recursos y Capacidades

3.1. Introducción

En este capítulo se revisará el enfoque de recursos y capacidades dado que proporciona un marco teórico relevante en el campo de la gestión y la estrategia de las empresas, para luego en capítulos posteriores, hacer una vinculación con el capital intelectual, la innovación y sus efectos en la empresa familiar.

Primero se presentan algunas definiciones para comprender de mejor forma el concepto, algo que los autores Bueno, Morcillo y Salmador (2006) han llamado “*jungla semántica*” dado que históricamente se han tratado términos sinónimos entre la teoría o el enfoque basado en los recursos y capacidades, sin embargo, un claro hecho esencial es que esta teoría aísla recursos idiosincrásicos que son complejos, intangibles y dinámicos dentro de una organización.

Este modelo teórico es sólido para analizar las relaciones entre los procesos, los activos, la estrategia, el rendimiento empresarial y la ventaja competitiva sostenible para la empresa familiar (Habberson y Williams, 1999) y se convierte en un marco multidisciplinar sobre rendimientos y ventajas lo que permite incluir en el análisis todas las características y capacidades potencialmente idiosincrásicas a nivel de la empresa familiar.

En consecuencia, el presente capítulo demostrará en qué sentido el enfoque basado en recursos y capacidades es un marco apropiado para comprender las ventajas competitivas de las empresas familiares. Tras un repaso a la literatura, se abordan sus implicancias en este tipo de compañías y sus peculiares condiciones de recursos imperfectamente imitables, como la cultura organizacional de la familia, basada en valores, una ubicación geográfica o la reputación de la empresa.

3.2 Dimensiones semánticas

El enfoque basado en los recursos y capacidades enfatiza las características específicas de las empresas, así como la existencia de mecanismos propios como los principales determinantes de los resultados de la empresa (Teece, 1984; Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959).

Esta perspectiva se centra en las rentas acumuladas por la posesión de recursos escasos por la empresa, más que en los beneficios económicos procedentes del posicionamiento del producto o servicio en el mercado.

En los orígenes del concepto encontramos que las primeras aportaciones a la perspectiva basada en los recursos y capacidades surgen con el trabajo seminal de Penrose (1959) y luego de Rubin (1973). Estos autores consideran que *“cada empresa posee fortalezas y debilidades actuales y potenciales y señalan la importancia de determinar cuáles son”*, así como distinguir las unas de las otras. Pero no será hasta los trabajos de Barney (1991) y Wernerfelt (1984) cuando la perspectiva basada en los recursos y capacidades se sitúa en las líneas de la dirección estratégica.

Algunos autores hablan de recursos en un sentido amplio, incluyendo tanto los activos como las capacidades (Hall, 1992; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), como un conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia competitiva. En cambio, otros autores distinguen un doble nivel de análisis (Grant, 1996; Amit y Schoemaker, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1990), en el entendido que es una conjunción dinámica de recursos y pautas organizativas mediante las cuales se logra coordinar o incentivar a los recursos y conseguir así una eficaz realización de determinada actividad (Grant, 1996).

Tal como lo indican Bueno, Morcillo y Salmador (2006), es más bien una cuestión de *“carácter terminológico”* y no es sino hasta que Mahoney y Pandian (1992) en que se establecen algunos criterios para distinguir entre recursos y capacidades, donde los primeros son de carácter individual siendo factores físicos o elementos y, por otro lado, la capacidad que tiene un carácter colectivo y que requiere una coordinación de varios recursos simultáneos, como se observa en la tabla resumen.

Tabla 3.1 Criterios para diferenciar entre recursos y capacidades

	Recurso	Capacidad
Carácter	Stock (son cosas o elementos)	Flujo (representan formas de hacer las actividades, de utilizar los recursos).
	Individual	Colectivo (Implica coordinación de varios recursos)

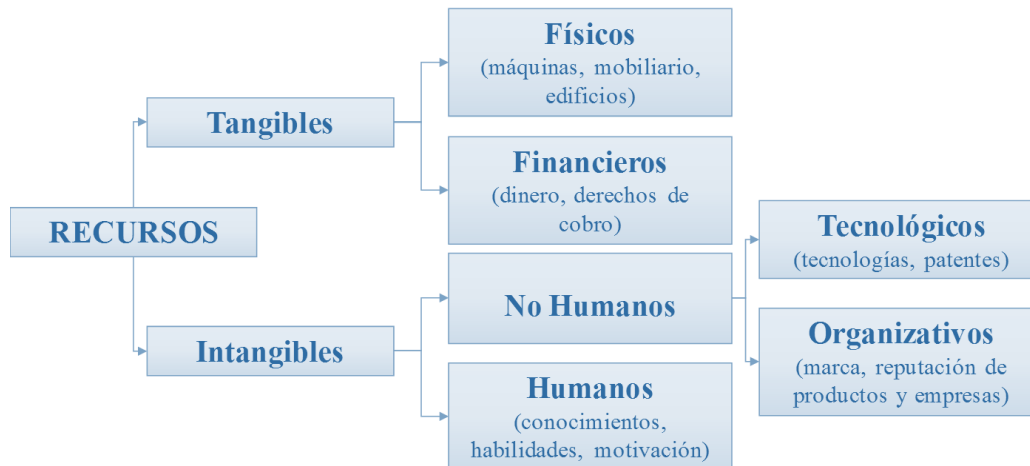
Fuente: Salmador (2006) en base a Mahoney y Pandian, (1992)

La importancia explicativa del enfoque basado en los recursos y capacidades para la empresa, es que es un *“sistema basado en conocimientos, de hecho, cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones de tipo externo”* (Barbosa y Ayala, 2016).

Otros autores han revisado las diferentes visiones conceptuales del conocimiento y su implicancia en los recursos y capacidades y lo desglosan en las dimensiones: epistemológica, ontológica, sistémica y la estratégica, dando relevancia *“a los aspectos de la información, la complejidad e imaginación que configuran las espirales de conocimiento”* (Salmador y Bueno, 2003).

Por su parte otros autores como Bueno (1998), propone una clasificación de los recursos, los cuales los divide en Tangibles: físicos y financieros e Intangibles: humanos y no humanos, haciendo una sub clasificación de éstos en recursos intangibles no humanos tecnológicos y organizativos.

Figura 3.1. Clasificación de los Recursos Empresariales

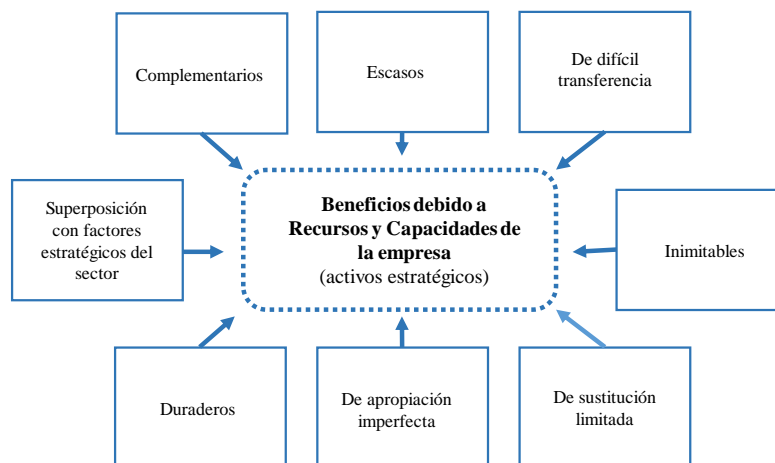


Fuente: Salmador (2006) en base a Bueno (1998)

Sin embargo, uno de los ejes centrales del enfoque de recursos y capacidades es que explican la diferencia de rentabilidad entre las empresas, es decir, del cociente valor/competitividad, incluso entre empresas pertenecientes a un mismo sector industrial, a través de la heterogeneidad, la imperfecta movilidad y la identidad de la organización.

En la práctica, cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones de tipo externo. En esta línea, Amit y Schoemaker, (1993), proponen un modelo de 8 factores para evaluar la captura de rentas desde los Recursos y Capacidades, el cual llaman características deseadas de los recursos y capacidades de la empresa.

Figura 3.2 Características deseadas de los recursos y capacidades de la empresa

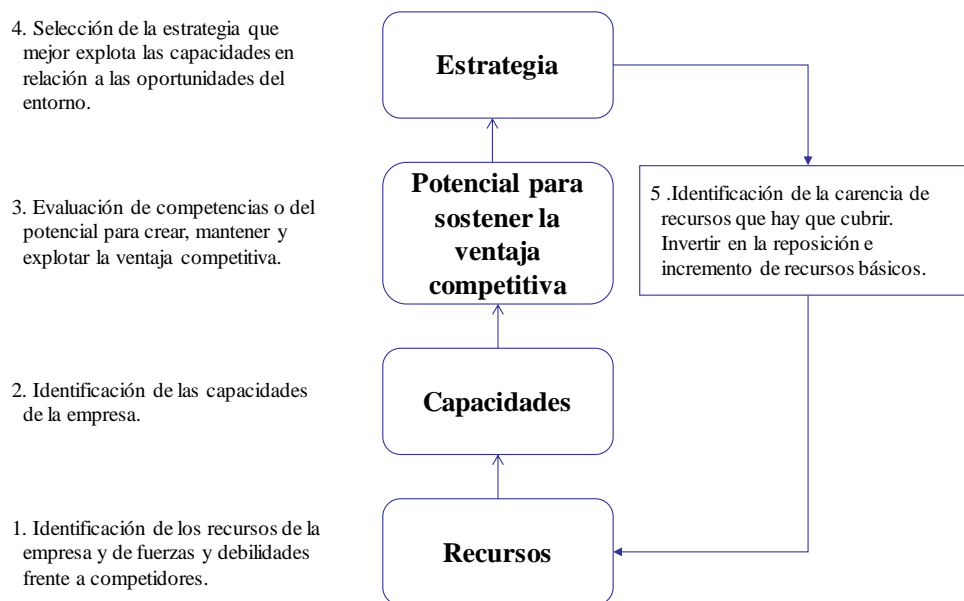


Fuente: Amit y Schoemaker (1993)

Para Burns y Stalker (1961), la estructura organizacional en la que se apoya la empresa para lograr las ventajas competitivas, *“debe ser flexible para ofrecer los productos o servicios que se ajusten a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, altamente participativas, que motiven la creatividad, la innovación continua y el emprendimiento corporativo”* Este tipo de estructura es contraria a una de carácter mecánica, caracterizada por estructura rígida, jerarquizada, altamente rutinaria, poco participativa y que no estimule el emprendimiento.

Sintetizando, los recursos y las capacidades orientan la estrategia y contribuyen a lograr el potencial de beneficios de la empresa, tal como lo presenta Grant (1995) en el siguiente modelo, en el cual tiene una suerte de círculo de mejora continua, el sentido de que una adecuada identificación de la carencia de recursos de la organización, va a requerir invertir en la reposición e incremento de estos recursos básicos.

Figura 3.3 Análisis de recursos y capacidades



Fuente: Salmador (2006) en base a Grant (1995)

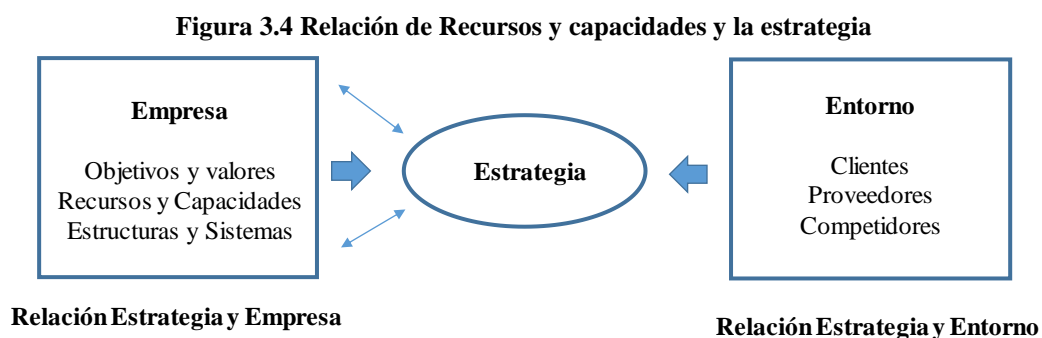
3.3 Enfoque basado en los recursos y capacidades y la relación con la estrategia

La selección de la estrategia para la explotación de los recursos y capacidades es clave al momento de integrar, rediseñar, crear y liberar los bienes de la empresa.

Algunos autores han definido el proceso estratégico como un procedimiento racional, es decir planificado por la alta dirección (Ansoff, 1991; Andrews, 1977), en cambio otros puntos de vista lo han vinculado con las “*estrategias emergentes*” (Mintzberg, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1990;), que contempla decisiones resultantes de un proceso complejo, mediante el cual los directivos traducen la estrategia deliberada y la adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno de la organización.

En cuanto al enfoque basado en los recursos y capacidades y el desarrollo de las estrategias podemos encontrar una abundante literatura de estudio, aunque más que observar diferencias entre las formas de estructurar la estrategia, es importante considerar su complemento, para que las organizaciones tengan un soporte para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, el consejo de administración o el dueño, y fijen metas a alcanzar en el futuro y sirvan de mecanismo de coordinación.

Estos elementos son fundamentalmente la relación entre estrategia y empresa y la relación estrategia y entorno, donde recursos y capacidades interactúan y van moldeando la estrategia, con la finalidad de implementar planes de acción diseñados por la alta dirección (Grant, 2006), como se observa en la figura adjunta.



Los planes de acción que enmarcan la estrategia, deben ser sometidos a constante revisión a fin de adaptarse a los cambios del entorno, por una parte, y por otra aprovechar las nuevas oportunidades que se ofrecen y evitar las amenazas, para posteriormente, realizar ajustes en la dirección estratégica y en los recursos de la organización.

En este sentido, es importante señalar los estudios de Grant (2006) y Mintzberg (1978), en el cual resaltan que las estrategias realmente realizadas, es decir implementadas exitosamente, sólo alcanzan entre un 10 y 30% de la estrategia deliberada que haya sido diseñadas desde la alta dirección, lo que lleva a inferir que más de un 70% de las estrategias tienen a ser del tipo emergentes. Unido a lo anterior, según el modelo expresado por Grant (2006), la empresa interacciona los elementos que integran la estrategia, sus objetivos, valores, recursos y capacidades, y las estructuras y sistemas, con el entorno competitivo, conformándose un nexo que se concreta en la necesidad de realizar ajustes estratégicos continuos.

Para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades, explotar oportunidades, neutralizar amenazas del entorno en función de una estrategia, Lin y Wu, (2014) sugieren las siguientes recomendaciones:

- Identificar los recursos que son relevantes y distintivos a los de la competencia.
- Realizar su valoración, en función de los factores claves de éxito, diagnosticando sus fortalezas y debilidades claves.
- Reproducir recursos y capacidades para el desarrollo de otros productos o mercados.
- Adquirir y desarrollar nuevos recursos, en los casos en que se detectan debilidades claves.
- Potencializar la generación de beneficios con base en los recursos o abandonarlos si éstos no lo generan.
- Generar la tercerización de actividades en las que no se es eficiente o no son actividades claves del negocio.
- Realizar alianzas, y en los posible fusiones y adquisiciones.
- Ajustar permanente los recursos y capacidades, de acuerdo a las oportunidades del mercado y los cambios del entorno.

El enfoque basado en los recursos y capacidades establece que las organizaciones pueden

obtener ventajas competitivas y beneficios en forma sostenida a través de la estrategia, siempre y cuando se disponga de recursos únicos y con un plan adecuado de implementación.

A diferencia del enfoque tradicional de la economía industrial, que considera que el desempeño empresarial depende principalmente de las condiciones de la industria a la cual pertenece una empresa (Porter, 1981), el enfoque basado en los recursos y capacidades brinda una mayor importancia a las características particulares de cada empresa como factores determinantes de su desempeño.

En términos generales, la literatura de dirección estratégica considera que la ventaja competitiva depende del desarrollo de estrategias que exploten las fortalezas y superen las debilidades de la empresa, aprovechando las oportunidades del entorno y neutralizando sus amenazas. Podría decirse que mientras el enfoque de la economía industrial centra su interés en las oportunidades y amenazas, es decir un foco en los factores externos del entorno, el enfoque basado en los recursos y capacidades centra su interés en las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir, en sus recursos o la carencia de éstos (Barney, 1991).

Finalmente y cerrado este punto, los recursos pueden ser definidos como la existencia de factores productivos tangibles o intangibles que pertenecen o que están vinculados de forma semipermanente o son controlados por la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Wernerfelt, 1984). Por su parte, las capacidades pueden ser definidas como las competencias que desarrolla una empresa para desplegar y combinar sus recursos y desempeñar una tarea o actividad con el fin de alcanzar un objetivo determinado, es decir, son procesos que se desarrollan con el paso del tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991).

Desde este enfoque, se considera que una empresa desarrolla una ventaja competitiva cuando implanta una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por algún competidor directo o potencial, y se plantea que dicha ventaja

es sostenible cuando, adicionalmente, ningún competidor directo o potencial es capaz de replicar los beneficios de dicha estrategia (Barney, 1991).

De esta manera, las ventajas competitivas van a depender de los recursos y las capacidades que posea la empresa. Barney (1991) identifica cuatro atributos que deben poseer los recursos de una empresa para convertirse en fuentes de una ventaja competitiva sostenible: valor, escasez, inimitabilidad imperfecta y sustitución imperfecta. Los dos primeros atributos son los que permiten desarrollar una ventaja competitiva y los dos últimos son los que permiten que esta sea sostenible en el tiempo.

Por otra parte, y complementado el punto de vista anterior, Grant (1991) desarrolla un análisis similar e identifica cómo la durabilidad, la transparencia imperfecta, la replicación imperfecta y la transferibilidad imperfecta de los recursos y capacidades influyen sobre la sostenibilidad de la ventaja competitiva, pero plantea adicionalmente la importancia de que las rentas generadas por dichos recursos y capacidades sean apropiadas realmente por la empresa y no por la competencia.

Sin embargo y siguiendo esta línea de análisis, Peteraf (1993) propone cuatro condiciones que sustentan la ventaja competitiva sostenible: la heterogeneidad de los recursos, los límites ex post a la competencia, la movilidad imperfecta de los recursos y los límites ex ante a la competencia. Por su parte, Amit y Schoemaker (1993) complementan las ideas anteriores identificando la coincidencia con factores estratégicos de la industria y la escasez como condiciones de los recursos y capacidades estratégicos que favorecen la creación de ventajas competitivas; la durabilidad, inimitabilidad, baja comerciabilidad, sustitución limitada y complementariedad, como condiciones que favorecen la sustentabilidad de dicha ventaja, y la apropiabilidad como una condición que permite a la empresa obtener beneficios de sus recursos y capacidades estratégicos.

En la tabla adjunta se resumen los atributos propuestos por los autores anteriores.

Tabla 3.2 Atributos de los recursos y capacidades como fuentes de ventaja competitiva

Atributos	Peteraf (1993)	Amit y Schoemaker (1993)	Barney (1991)	Grant (1991)
<i>Valor</i>	Heterogeneidad	Coincidencia con factores estratégicos de la industria	Valioso	
<i>Escasez</i>		Escasez	Escasez	
<i>Durabilidad</i>		Durabilidad		Durabilidad
<i>Inimitabilidad imperfecta</i>	Inimitabilidad	Inimitabilidad	Inimitabilidad imperfecta	Transparencia imperfecta/ Replicación imperfecta
<i>Sustitución imperfecta</i>	Sustitución limitada	Sustitución imperfecta	Sustitución imperfecta	
<i>Transferencia imperfecta</i>	Movilidad imperfecta	Baja comerciabilidad		Transferencia imperfecta
<i>Complementariedad</i>		Complementariedad		
<i>Apropiación de rentas</i>	Límites a la competencia	Apropiación de rentas		Apropiación de rentas

Fuente: elaboración propia en base a Lam (2008)

La relación entre el enfoque basado en los recursos y la estrategia se presenta para desarrollar elementos de superioridad que cumplan con los atributos anteriores, ya que éstos son generalmente intangibles, socialmente complejos y requieren ser desarrollados internamente (Lam, 2008).

En la siguiente sección se aborda el concepto del capital intelectual en un contexto en que los intangibles son fuente de innovación y creación de riqueza.

Capítulo 4. Capital intelectual

4.1. Introducción

Uno de los factores más importantes para mejorar el rendimiento individual y organizativo es el desarrollo y el fortalecimiento del capital intelectual (Khalique, Bontis, Abdul y Hassan, 2015). No obstante, y a pesar de que existen muchas definiciones y perspectivas sobre el capital intelectual, Miller, Dupont, Fera, Jeffrey, Mahon, Payer y Starr (1999) lo definen como *“la suma y sinergia formada por los conocimientos, la experiencia, las relaciones, los procesos, los descubrimientos, las innovaciones, el posicionamiento en el mercado y la influencia de una empresa en la comunidad”*. El mismo autor explica que el capital intelectual es la fuente de innovación y creación de riqueza, prerequisites para una evolución positiva. En las últimas décadas, se registraron de manera frecuente discrepancias considerables entre el valor contable y el valor del mercado de las empresas. Un número importante de estudios argumenta que esta diferencia puede ser explicada parcialmente analizando el valor perteneciente al capital intelectual y a otros activos intangibles (Aboody y Lev, 1998).

Por su parte Miller et al., (1999) también destacan que *“por medio de la creación de nuevos conocimientos se produce el capital intelectual y que este capital permite a los agentes innovar en nuevos productos, servicios, procesos y modelos de gestión”*. De la misma forma Hean, Cowley, Forbes, Griffiths, y Maben, (2003) definen el capital intelectual de manera similar, como *“los conocimientos, habilidades, experiencia, intuición y actitudes de los empleados”*. Bradley (1997) presenta una perspectiva diferente, argumentando que el capital intelectual *“permite combinar los recursos físicos en una manera que aumenta el valor de la empresa”*. Caddy, (2000) lo explica como el *“reconocimiento de que los activos intangibles y las relaciones externas con los clientes y proveedores tienen muchas veces más valor y que son críticos para la explotación exitosa de los activos tangibles como la propiedad física, el equipamiento, el stock y el dinero”*.

En esa línea, Edvinsson y Sullivan (1996) indica que el capital intelectual es *“el conocimiento que puede ser convertido en futuros beneficios e incluye recursos como las ideas, invenciones, tecnologías, diseños, procesos y programas informáticos”*. El conocimiento es un aspecto del capital intelectual, Miller et al., (1999) explican que los

conocimientos incluyen las habilidades inherentes de aprender y transferir conocimientos, de razonar e intentar prever lo posible, encontrar con perspicacia, generar alternativas y hacer decisiones sabias, basadas en valor; mientras que Malhotra (2001) sugiere que los conocimientos *“residen en los usuarios y no en el proceso de captación de la información”*. La información puede ser generada por sistemas informáticos, pero la interpretación y su potencial de uso residen dentro de la subjetividad individual. El mismo autor también explica que el conocimiento *“reside en las personas y se crea a través de un proceso social interactivo”*. Específicamente sobre las tecnologías de la información, este autor argumenta que el uso eficaz de la información es un factor clave en el aumento de los beneficios financieros.

El desafío está en saber dónde están los componentes del conocimiento para que puedan ser capturados mediante un proceso de interacción entre la teoría y la práctica, la estructura y la experiencia (Jarrar, 2002). Anteriormente Bontis (2001) sugiere la existencia de una relación positiva y significativa entre el capital intelectual y el rendimiento del negocio, independientemente del sector de la industria (Nevado Peña, y López Ruiz, 2002). Bradley (1997) considera que la creación de riqueza y el crecimiento económico dependerán principalmente del capital intelectual.

El capital intelectual es difícil de manejar y se necesita una visión efectiva y un sistema para poder hacerlo. La administración depende de los sistemas existentes para gestionarlo con eficacia, así como del énfasis puesto en él por la organización (Nielsen y Madsen, 2009). Un enfoque de gestión del capital intelectual puede ser extremadamente útil para diversos tipos de empresas, incluidas las empresas familiares y las nuevas empresas con recursos limitados que registran un alto riesgo de fracaso. Sin embargo, uno de los principales problemas de la investigación en este ámbito es el hecho de que *“muchas empresas no realizan gestión de sus activos intangibles y por lo tanto les es más difícil gestionarlos correctamente”* (Andriessen, 2004).

Al respecto Merino (2007), propone la necesidad de un enfoque de gestión del capital intelectual en base a los factores clave que caracterizan la dirección estratégica de una organización, basada en sus recursos y capacidades, en la forma de variables que se

puedan medir, evaluar y controlar, dando de esta forma un enfoque centrado en los procesos y en las herramientas de gestión propias de la compañía.

4.2. Capital Intelectual y Modelos

En esta sección se van a citar algunos modelos relacionados con el capital intelectual, algunos de estos basados en una clasificación con un enfoque financiero - administrativo y del tipo social – evolutivo (Bueno, Salmador, y Merino, 2008).

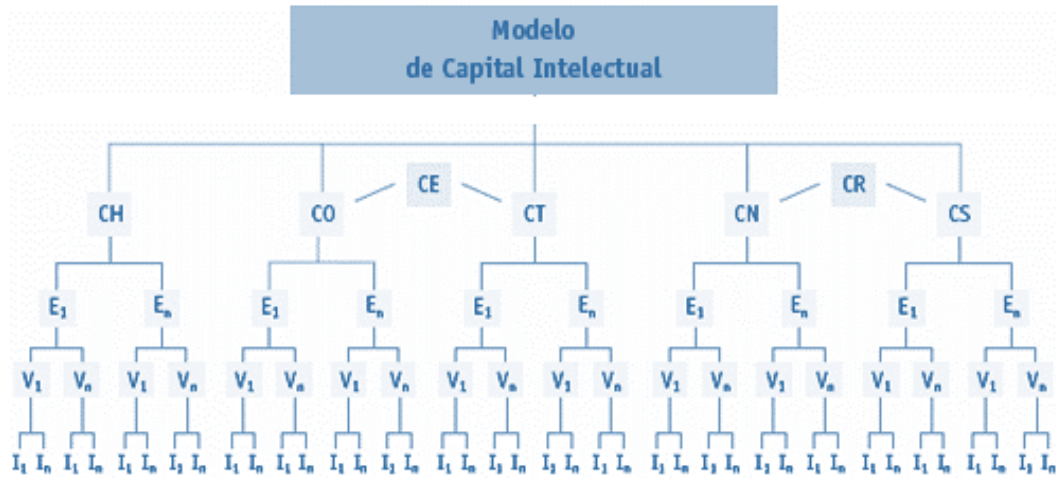
Dentro de los modelos primeramente instaurados y con un enfoque financiero - administrativo, tenemos los modelos:

- Modelo de la Compañía Dow Chemical (1998).
- Intangible Assets Monitor de Sveiby (1997).
- Navigator Skandia de Edvinsson (1992, 1997).
- Modelo de la Universidad West Ontario de Bontis (1996).
- Modelo del Canadian Imperial Bank de Saint-Onge. (1996).
- Modelo Technology Broker de Brooking (1996).

Otros modelos más recientes con un enfoque social y evolutivo (Bueno, Salmador, y Merino, 2008) son entre otros: el Modelo NOVA de Camisón, Palacios y Devece (2000), el Knowledge Management Consortium International (McElroy, 2001) y Modelo Intellectus (Bueno, 2003), los que están contruidos con muchos componentes principales y un entorno de información complejo en comparación a sus antecesores, lo que ha posibilitado identificar activos intangibles, establecer indicadores y definir directrices para gestionar estratégicamente el conjunto de intangibles.

Para graficar esta componente de complejidad, mencionamos como uno de los ejemplos, el Modelo Intellectus (Bueno, 2003) el que identifica cinco componentes básicos: capital humano, capital estructural, compuesto, a su vez, por el capital organizativo y el capital tecnológico, capital relacional formado por el capital relacional de negocio y por el capital relacional social, como se observa en la figura adjunta.

Figura 4.1 Modelo Intellectus



Fuente: Bueno (2003). Nomenclatura ver nota al pie de página¹¹

De la figura anterior podemos observar los siguientes componentes del modelo:

- CH: Capital Humano.
- CE: Capital Estructural.
- CO: Capital Organizativo.
- CT: Capital Tecnológico.
- CR: Capital Relacional.
- CN: Capital Negocio.
- CS: Capital Social

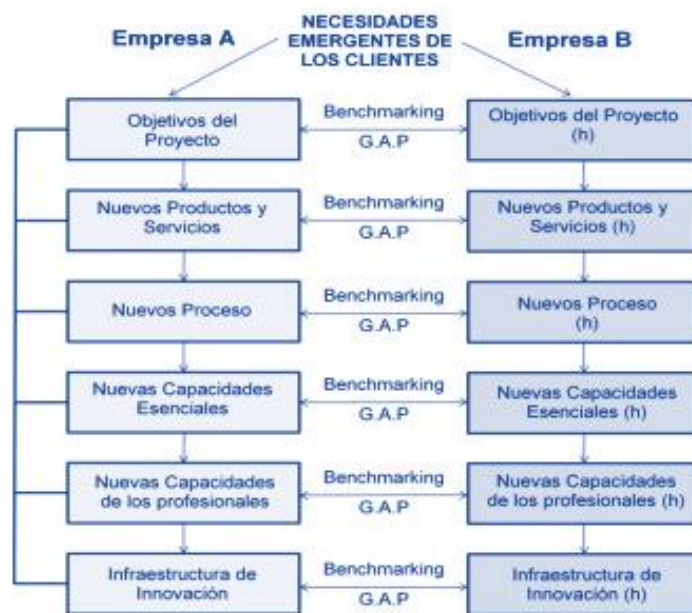
En general y sin tener un objetivo en este capítulo de comentar prototipos de capital intelectual, todos los modelos generan una composición sistémica que permite obtener una panorámica de los activos intangibles que posee una organización.

Otro modelo a destacar es el Intellectual Capital Benchmarking System (Viedma, 2001), el cual se construye teniendo en cuenta las competencias nucleares que tiene el mejor competidor mundial y se fundamenta en factores y criterios clave que determinan la competitividad en el contexto de los mercados globales. En este modelo los principales factores son: el entorno competitivo, los resultados, las necesidades de los clientes, los

¹¹ Donde *E* corresponde a Elemento intangible del componente. *V* es la variable intangible a medir en el elemento y el símbolo *I* son los indicadores de medida de la variable.

productos, los procesos, las ventajas competitivas, las competencias nucleares y las competencias personales. La relevancia de este modelo es que identifica factores y criterios de competitividad relevantes para un sector de actividad determinado, como podría ser el sector vitivinícola. Un resumen de este modelo se puede observar en la siguiente figura.

Figura 4.2. Intellectual Capital Benchmarking System



Fuente: Viedma (2001)

En las siguientes secciones se explicarán los elementos del capital intelectual.

4.3. El capital humano

En cuanto a las definiciones de capital humano, observamos que Hean (1998) lo define como *“los conocimientos y habilidades incorporados en la fuerza de trabajo”*; otras definiciones lo relacionan con la *“capacidad acumulativa del aprendizaje de una organización, como individuos y como grupo”* (Caddy, 2000), siendo el capital humano el recurso intangible más importante de la organización (Johanson 2005; Marr y Roos 2005) y es considerado la fuerza motriz de los otros dos componentes del capital intelectual, el capital relacional y el capital estructural.

La relevancia del capital humano dentro de la gestión del capital intelectual es sobresaliente y se manifiesta en diversos estudios como el realizado por Merino (2010), en una muestra de empresas de base tecnológica, dejando de manifiesto que el éxito de en este tipo de compañías se debe a la dirección estratégica y a su capital humano, particularmente a sus valores, aptitudes y capacidades junto a la habilidad para identificar experiencias empresariales emprendedoras, haciendo de estas empresas una vía de éxito en una industria cada vez más turbulenta y competitiva.

En la práctica la correlación entre este intangible y el desempeño empresarial es alta y *“cuanto mayor sea el valor de los activos que forman el capital humano de las empresas familiares, mayor será su éxito”* (Saiz, 2012). El capital humano es considerado una fuente potencial de innovación y de generación de ideas para la empresa, proporcionando así un valor añadido de indudable importancia (Viedma, 2001; Bontis, 1998). En consecuencia, la falta de capital humano adecuado puede tener un efecto negativo en el resto de las actividades que crean valor para la empresa (Malone, 1999), por tanto, el capital humano es de vital importancia en relación con el desempeño de las empresas en la primera etapa de su vida (García y Torres, 2013). En esta línea de pensamiento, Campus y Fernández, (2002) argumentan que el capital humano es muy importante en todos los periodos y también en el periodo fundacional de la empresa.

4.4. El capital estructural

La segunda dimensión del capital intelectual es el capital estructural, que se refiere al conocimiento que la empresa ha sido capaz de interiorizar y que permanece en la organización, en su estructura, en sus procesos, bases de datos o en su cultura, incluso cuando los empleados se van (Bontis, 2001). Por ello, a diferencia del capital humano que no puede ser totalmente apropiado por la organización, este capital es propiedad de la empresa e incluye todos los bienes intangibles de la organización, de la cultura o los procesos internos, a los sistemas de información y las bases de datos.

En esta línea Sveiby (2000) llama a esta dimensión el componente interno e incluye en ella las patentes, las estructuras de funcionamiento, de organización administrativa e informática, la cultura, el clima organizativo, entre otros y que son propiedad de la

empresa y, por tanto, responden a la condición de permanecer en la empresa cuando los empleados la dejan.

Visto como capacidades dinámicas, el capital estructural está compuesto por las rutinas organizativas estratégicas, que permiten a las empresas ahorrar tiempo y recursos en la búsqueda de una solución a ciertos problemas o enfrentar situaciones determinadas, mediante la simplificación del proceso de toma de decisión del día a día (Alvarez y Caballero, 2010). Así, el capital estructural permite a la empresa *“lograr, con un menor grado de riesgo, nuevas configuraciones de recursos mientras nuevos mercados emergen, chocan, se deshacen, evolucionan y mueren”* (Delgado, Martín de Castro, Navas y Cruz, 2011). Uno de los aspectos destacables y la importancia del valor del capital estructural reside en que éste *“permite a la empresa innovar y adaptarse fácilmente a su entorno”* (Tápies, 2009).

En esta misma línea Ordóñez de Pablos, (2004a), propone un marco conceptual para analizar el aprendizaje organizacional y sus resultados, el cual se centra en la perspectiva de la estrategia de aprendizaje organizacional y los diferentes tipos de capital estructural de las empresas.

4.5. El capital relacional

La dimensión del capital relacional se basa en la idea de que las empresas no se consideran sistemas aislados, sino que dependientes de sus relaciones con el entorno. Por lo tanto, este tipo de capital incluye el valor generado por las relaciones no sólo con los clientes, proveedores o accionistas, sino con todos los grupos de interés, tanto internos como externos. Las relaciones de este tipo que aporten valor a la empresa son consideradas como capital relacional. Las estructuras de red han sido identificadas como una fuente de innovación basada en el valor añadido (Benkler, 2002).

Autores como Hidalgo y León, (2006) exponen que el capital relacional está formado por los *“recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, socios, proveedores, inversores, etc., y entre ellos se pueden citar la lealtad y satisfacción de los*

clientes, la confianza de los socios, los acuerdos de cooperación con terceras organizaciones o la capacidad de negociación”

Visto desde otra perspectiva, el capital relacional puede considerarse como *“la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios”* (Brennan, 2001). Así, la aproximación a esta dimensión se haría únicamente desde el punto de vista del cliente lo que no siempre se cumple, teniendo una multi dimensionalidad del capital relacional y siendo consecuencia del valor de la empresa que éstos puedan percibir. De este modo, algunos indicadores que muestran el desarrollo de este capital dentro de la organización son, por ejemplo, el índice de recompra de los clientes o fidelización, la cuota de mercado o el número de alianzas establecidas con otras organizaciones. Por su lado, Sveiby (2000) denomina a esta dimensión componente externo e incluye en ella las relaciones con los clientes y proveedores, los nombres de los productos, las marcas registradas, la reputación o la imagen (Gibbert, Leibold, y Voelpel, 2001). De este modo, algunos de estos elementos pueden ser protegidos legalmente, mientras que en otros casos esto resulta prácticamente imposible. Además, la inversión en muchos de estos activos genera beneficios inciertos. Por ejemplo, resulta difícil anticipar los efectos que se derivan de invertir en potenciar la imagen de la empresa (Sveiby, 2000).

4.6. El capital intelectual y la innovación

Como hemos visto en las secciones anteriores, existe un consenso entre los autores que la sobrevivencia de las empresas está vinculada a su habilidad de reinventarse e innovar, y en muchos casos, especialmente en la industria del vino, la innovación no proviene necesariamente de altas inversiones en investigación y desarrollo, en muchas empresas su fuente principal es el capital intelectual de las compañías y su proximidad a los mercados y consumidores, mejorando los productos, servicios y haciendo un uso más eficiente en el uso de los recursos.

En entrevista con el Doctor Merino¹², manifiesta que, para innovar, las compañías deben realizar cuatro actividades esenciales:

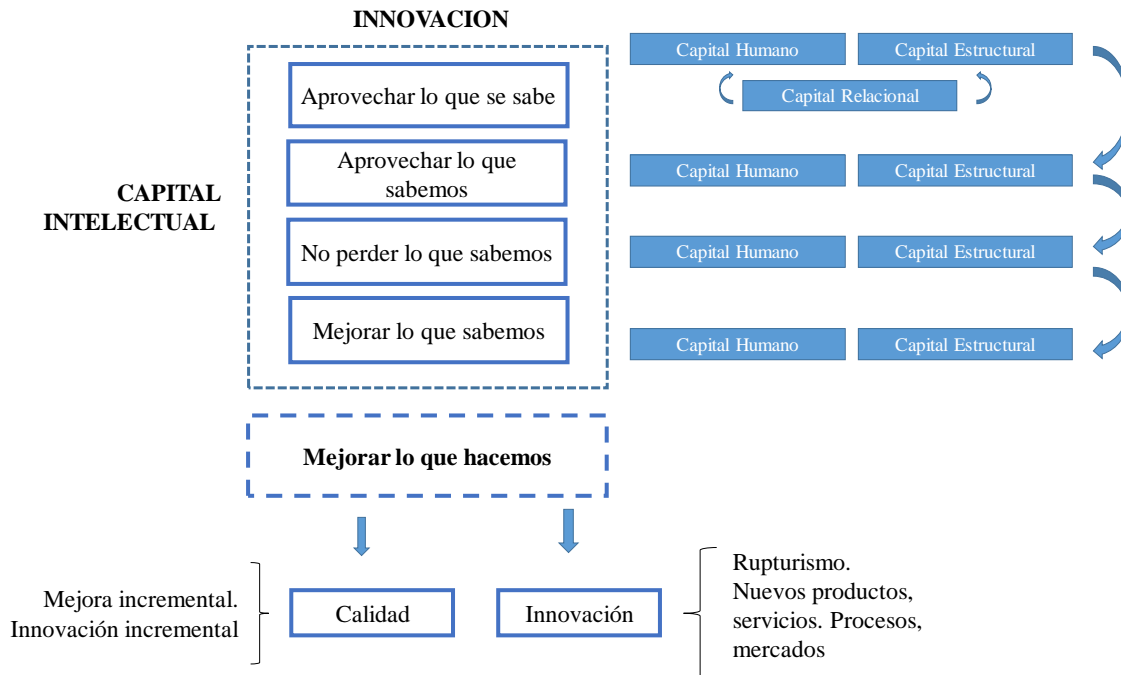
¹² Entrevista con el Doctor Carlos Merino Moreno, comunicación personal, 24 de junio de 2016.

- i. **Aprovechar lo que se sabe:** ya que es a través del capital relacional como las relaciones con clientes, la accesibilidad al mercado, las alianzas estratégicas con proveedores y otras organizaciones, que se realiza un aprovechamiento de la información disponible del ecosistema empresarial¹³ conocimiento que posteriormente se traspasa al capital humano y al capital estructural, porque al captar esta información y referencia, tal como en un ejercicio de benchmarking, se utilizará dentro de la empresa, es decir, los conocimientos se ven materializados en acciones.
- ii. **Aprovechar lo que sabemos:** es gestionar adecuadamente el capital humano, sus conocimientos y habilidades con la finalidad de lograr una adecuada implantación del conocimiento y la información disponible de la organización. Desde esta perspectiva “*Sabemos mucho más que lo que podemos transmitir y conocemos más de lo que podemos decir*” (Polanyi, 1966). Para aprovechar lo que sabemos, no es suficiente solo gestionar el capital humano, dado que estos conocimientos y experiencias deben ser sustentados en la plataforma del capital estructural, como la tecnología disponible, los sistemas administrativos o la cultura empresarial.
- iii. **No perder lo que sabemos:** es decir preservar, mantener y aumentar el conocimiento en la organización ayudado por una adecuada gestión del capital humano y del capital estructural.
- iv. **Mejorar lo que sabemos:** generar un sistema de perfeccionamiento continuo, a través del capital humano y capital estructural.

Todo esto se relaciona en un output que es *mejorar lo que hacemos* para lo cual tenemos al menos dos vías (a) una mejora incremental: es decir con un foco en la calidad, generando innovación incremental y (b) propiamente innovación *más rupturista*, con un enfoque en el lanzamiento de nuevos productos, nuevos servicios o procesos. Este modelo se ve reflejado en la siguiente figura.

¹³ Definido como “una comunidad de negocios con organizaciones e individuos que interactúan para producir bienes y servicios de valor para clientes, que son a su vez parte del mismo ecosistema de negocios. Incluye proveedores, productores líderes, competidores, entre otros” Kurtzman, (1999).

Figura 4.3 Relación entre capital intelectual e innovación



Fuente: elaboración propia en base a Merino (2016).

En esta línea, Chesbrough (2003) distingue dos corrientes de la innovación, una entrante y otra saliente. Las actividades de entrada se refieren a la adquisición de tecnología desde el exterior, y las actividades de salida surgen de la comercialización de las ideas o tecnologías desarrolladas internamente o a través de canales externos. Gassmann (2006) plantea la categorización un paso más allá, señalando que el fenómeno de la innovación ha recibido contribuciones de corrientes de investigación diferentes. El autor sugiere que la apertura del proceso de innovación se puede observar desde las siguientes perspectivas: (1) la globalización de la innovación, (2) la subcontratación de I+D, (3) la integración temprana del proveedor, (4) la innovación desde el usuario y (5) la comercialización externa y aplicación de la tecnología.

En el pasado, el departamento de I+D interno fue considerado un valioso activo estratégico para la empresa y una formidable barrera de entrada para competidores en muchos mercados (Torro, 2007). Con esta lógica, las empresas tenían que generar sus propias ideas que luego serían desarrolladas, fabricadas, comercializadas, distribuidas y mantenidas por ellas mismas (Chesbrough, 2003).

Siguiendo esta línea de pensamiento, algunos autores como Binda, (2011) sostienen que *“grandes grupos de personas son más inteligentes que unos pocos, y que son mejores en dar soluciones a problemas y fomentar la innovación, llegando a decisiones más sabias.”* Tradicionalmente la investigación y los departamentos de desarrollo eran los principales impulsores de las innovaciones de la empresa. Ahora, la tendencia a abrirse a otros recursos que pueden resultar en innovaciones se ha vuelto más importante, considerando, por ejemplo, los empleados, los proveedores o las universidades como fuentes de innovación relevantes (Elmqvist, Fredberg, y Ollila, 2009).

De esta forma, la gestión del capital intelectual asociado a los procesos de innovación, es un modelo para identificar nuevas formas de creación de valor (Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2010). Así las empresas pueden volver los procesos de innovación más dinámicos y eficientes, reinventando las cadenas de valor por prisma de la innovación abierta junto al usuario, las relaciones con clientes, así como las competencias en tecnologías de la información, alianzas y la reputación empresarial. (Leiter, 2015; Demartini y Paoloni, 2013).

En el siguiente capítulo se abordarán los temas relacionados con la Empresa Familiar y sus particularidades, por estar conformada por los sistemas de la empresa y la familia, su cultura y los valores de unión, identificación, sacrificio y compromiso, en el contexto de que más del 90% de las empresas vitivinícolas en Chile tienen este tipo de propiedad.

Capítulo 5. La Empresa Familiar

5.1. Introducción

Se presenta este capítulo con el propósito de destacar el papel que cumple en el mundo empresarial actual la empresa familiar. La mayoría de ellas son micro, pequeñas y medianas empresas y constituyen la base sobre la cual se asienta la creación de empleo y la generación de riqueza de una economía (Maseda, Iturralde, Arosa, Rodríguez y Saiz, 2009) y la generación de bienestar de toda la sociedad. La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios la empresa nace en el seno de la propia familia. Stewart y Hitt (2012) analizan que el fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socioeconómicos y culturales de los individuos. La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos, la familia nuclear, sino que también implica relaciones de parentesco, que es la extensión de la familia y basadas en los lazos entre los miembros de ésta.

En el ámbito de la investigación, la empresa familiar ha tenido en los últimos años un desarrollo importante desde la incorporación de cátedras para enseñar sus particularidades y en el de la investigación aplicada (Ariño, 2005). A partir de los años 80 la empresa familiar como un ente económico comienza a tener una creciente participación en la investigación en temas de la economía de la empresa (Ruiz, Sesarego y Guzmán, 2010).

La importancia de las empresas familiares es muy relevante, por ejemplo, a mitad de los años 60 un estudio realizado por Donnelley (1964), de las 500 empresas más grandes de los Estados Unidos aproximadamente el 20% son familiares. Davis (1983) afirma que el 40% de las corporaciones de Estados Unidos están en manos del control familiar. Shanker y Astrachan (1996) encuentran que el 49% del PIB es producido por la empresa familiar con el 59% de la fuerza laboral, creando el 78% de los nuevos puestos de trabajo, todo esto para Estados Unidos. Dyer (1986) afirma que el 95% de las empresas en Estados Unidos son empresas familiares y generan el 50% del Producto Interno Bruto. Por otro lado, Beckhard, y Dyer, (1983), establece que, de los 15 millones de negocios de Estados Unidos, 14,5% son controlados por una familia y aportan el 40% del Producto Interno Bruto, con el 42% de la fuerza laboral. Leach, y Bogod, (1999) al estudiar las empresas familiares del Reino Unido afirma que de las 8.000 empresas analizadas de mayor tamaño

el 76% son de propiedad familiar. Gallo y Estapé (1993), afirman que, de las 1.000 mayores empresas en España, el 17% son de propiedad familiar.

Lo anterior muestra que, independiente del país de estudio, la gran mayoría de las empresas son contraladas por familias de acuerdo al estudio Family Business Statistics¹⁴ realizado por The Tharawat Family Business Forum.

5.2. Concepto de Empresa Familiar

La literatura de empresa familiar ha centrado esfuerzos en realizar una clasificación de este tipo de organizaciones y entre las definiciones más usadas podemos destacar las siguientes:

Gallo (1995) diferencia las empresas familiares por: (1) la manera como se concibe la relación entre la empresa y la familia, y (2) la intención de continuidad estratégica que se tiene para la empresa. Según estas variables las empresas familiares se clasifican en los siguientes tipos: (a) la empresa de trabajo familiar: donde los miembros quieren continuar unidos en la propiedad y promueven que muchos de ellos trabajen en ésta; (b) la empresa de dirección familiar: los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad pero sólo los más capacitados trabajan en ésta; (c) la empresa familiar de inversión: los miembros están unidos para hacer inversiones en distintas actividades, su trabajo se basa en tomar las decisiones de gobierno y no de dirección; (d) la empresa familiar coyuntural: los miembros están unidos como propietarios por circunstancias históricas como las de una herencia, pero tan pronto puedan la venderán por falta de continuidad del nexo que unió su familia y su empresa.

La clasificación anterior permite entender que las empresas familiares pueden ser de trabajo, de dirección o de inversión, por lo que establecen y fomentan una cultura particular, pues cada uno de estos tipos da lugar a una dedicación distinta de los miembros de la familia, así como unas relaciones muy particulares entre ellos.

¹⁴ http://tharawat.org/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=286 (consultado el 8 abril 2016).

Otra forma de clasificación lo realizan Corbetta y Salvato (2004a), quienes describen, para una muestra de empresas en Italia, tipos de empresa familiar según la mezcla de las siguientes variables: (1) Fases de desarrollo de la familia: propiedad absoluta, propiedad familiar limitada y cerrada, propiedad familiar ampliada y cerrada, y propiedad familiar. (2) Variedad de relaciones entre la familia y la empresa y (3) Tamaño de la firma: Pequeña, mediana y grande.

La intersección de las tres variables anteriores permite la identificación de cuatro tipos de empresa familiar (i) Empresa familiar doméstica: modelo de propiedad absoluta o limitada, firma pequeña, y Consejo (si existe) formado por familiares exclusivamente. (ii) Empresa familiar tradicional: modelo de propiedad absoluta o limitada, normalmente mediana o grande, Consejo exclusivo con miembros familiares; (iii) Empresas familiares ampliadas: normalmente mediana o grande, Consejo de Administración compuesto por miembros familiares y no familiares; y (iv) Empresa familiar abierta: las personas que no descienden del fundador poseen capital en la empresa que es mediana o grande, y el Consejo está formado por miembros familiares y no familiares.

Para Holland y Boulton (1984), *“las empresas familiares se diferencian según su tamaño y la estructura de capital basado en el grado de compromiso de la familia, observando cuatro tipos: pre-familiar, familiar, adaptativa y post-familiar”*, llegando igualmente a una dinámica de tres pasos: 1) Control del dueño, 2) Control compartido con los miembros de la familia, y 3) Firmas profesionales.

Para otros autores, el concepto de empresa familiar estaría formado por la combinación muchas de las dimensiones anteriores. Por ejemplo, Davis (1983) combina propiedad y gestión, definiéndola como *“una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares”*. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.

Tsang (2002) entiende que una empresa familiar existe cuando el capital y la dirección de la misma son controlados por una misma familia. Claver, Rienda y Pertusa (2004)

combinan propiedad, gestión y continuidad, definiendo a la empresa familiar como *“toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”* Sharma, Chrisman y Chua (1997), Litz (1995), Gallo (1995) y Astrachan y Kolenko (1994), realizan una combinación entre propiedad, gestión, compromiso familiar y continuidad; para ellos la empresa familiar se caracteriza porque la propiedad y el control se encuentran en manos de una familia, por una vocación de continuidad de la empresa hacia las generaciones futuras y por una fuerte interdependencia entre los sistemas familia y empresa.

Finalmente, otro criterio que es utilizado en algunos estudios, aunque subjetivo, está basado en la autopercepción del informante clave. Algunos investigadores señalan que la clasificación de una empresa como familiar o no familiar debería dejarse a juicio del director general (Pérez y Lluch, 2015).

Otra de las definiciones más ampliamente aceptadas de empresa familiar ha sido desarrollada por la London Business School. Esta definición indica que una empresa será calificada como familiar cuando se aplica uno de los tres criterios siguientes (Flören, 1998): (a) Una sola familia posee más del 50% de las acciones de la empresa, (b) Una sola familia puede ejercer considerable influencia en las decisiones empresariales, (c) Una parte importante de los miembros de la junta directiva pertenece a una familia.

Como se puede deducir de lo anterior, no existe una definición ampliamente aceptada para el concepto de empresa familiar. Algunos estudios han adoptado una definición bastante amplia mientras que otros han sido algo más focalizados, pero todas las definiciones tienen al menos alguna de las siguientes dimensiones: compromiso familiar del negocio, mayoría de la propiedad de acciones en manos de miembros de la familia, administración del negocio por al menos un miembro del grupo familiar o dueño de la empresa, y el deseo de realizar una transición generacional de la propiedad. En la tabla 5.1 aparece una selección de varios tipos de criterios y definiciones mencionadas anteriormente.

Tabla 5.1. Definiciones de empresa familiar

Característica	Definición propuesta	Autor(es)	Año
Compromiso familiar y continuidad	La empresa familiar tiene una orientación a mantenerse en el tiempo y es el deseo de continuar a la siguiente generación lo que genera una visión de largo plazo.	Zellweger, Nason y Nordqvist	2012
Estructural del gobierno corporativo y control	La Empresa Familiar depende de sus estructuras de gobierno y se da continuidad a los miembros de la familia o a sus descendientes a través de reglas claras.	Miller, Le Breton-Miller, Lester y Cannella	2007
Propiedad, gestión y continuidad	Toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar.	Claver, Rienda y Pertusa	2004
Control	Aquella empresa, de uno más dueños en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada	Neubauer y Lank	2003
Control	Una empresa es familiar cuando el capital y la dirección son controlados por una misma familia	Tsang	2002
Control	Una empresa es familiar si las decisiones más importantes son tomadas por el fundador o por algún descendiente de éste.	Filbeck y Lee	2000
Propiedad y gestión	La empresa familiar se caracteriza porque la familia tiene la propiedad y el control.	Flören	1998
Propiedad, gestión, compromiso familiar y continuidad	La empresa familiar se caracteriza porque la propiedad y el control se encuentran en manos de una familia, por tener un deseo de continuidad de la empresa hacia las generaciones futuras y por una fuerte interdependencia entre los sistemas familia y empresa.	Sharma, Chrisman y Chua	1997
		Litz	1995
		Gallo	1995
		Astrachan y Kolenko	1994
Grado de Compromiso Familiar	Es aquella en la que hay miembros de la familia trabajando en la empresa y existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria.	Handler	1992
Propiedad	Es aquella en la que los miembros de la familia poseen al menos el 60% del patrimonio.	Donckels y Fröhlich	1991
Propiedad	Empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.	Lansberg, Perrow y Rogolsky	1988
Continuidad	Las empresas familiares pueden ser de cuatro tipos: pre-familiar, familiar, adaptativa y post-familiar	Holland y Boulton	1984
Propiedad y gestión	Una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.	Davis	1983

Fuente: Elaboración propia

5.3 Propiedad, empresa y familia

Al igual que cualquier otra empresa, una empresa familiar se esfuerza por crecer y generar ingresos sin dejar de mantener la continuidad del negocio. Aunque en este sentido la empresa familiar parece similar a la empresa no familiar, hay una diferencia importante: la participación de los lazos familiares.

Desde una forma menos compleja, la empresa familiar se puede dividir en dos sistemas: la familia y el negocio (Gersik, 1997). Las familias están conectadas por lazos emocionales, internamente orientadas y consideran la confianza y el cuidado de los miembros de la familia como valores importantes. El sistema familia intenta limitar el cambio y mantener el equilibrio dentro de la familia. Un mínimo de conflictos se preferirá e incluso se negará o se reprimirá con el fin de mantener el equilibrio en la familia. Por otro lado, el sistema empresa se centra en la realización de tareas y se orienta hacia el exterior. Este sistema tiene como objetivo producir bienes o servicios para el mercado con el fin de obtener beneficios. Con el fin de sobrevivir, el sistema empresa utiliza el cambio para reaccionar con eficacia a las alteraciones en el entorno (Flören, 2002).

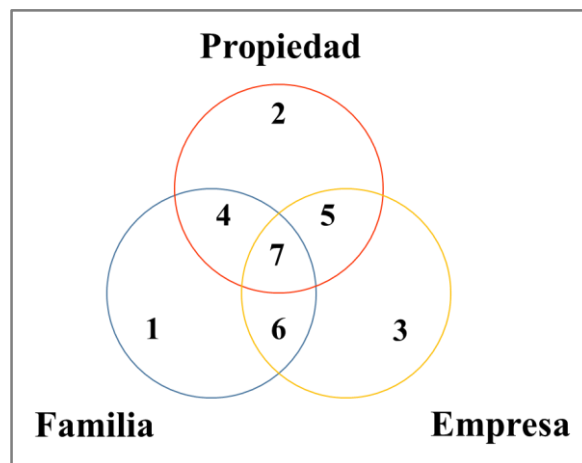
En una empresa no familiar estos sistemas están presentes, o funcionan por separado el uno del otro, mientras que en una empresa familiar no sólo se superponen e interactúan, sino que también son dependientes uno del otro. Sin embargo, cuando ambos sistemas están equilibrados, la interacción también puede proporcionar beneficios, dando a estas empresas una ventaja competitiva única sobre las no familiares (Gersik, 1997). Por tanto, equilibrar las demandas de la familia y los requerimientos de la empresa es un tema difícil pero importante en las empresas familiares (Carlock y Ward, 2001).

Tagiuri y Davis (1996) argumentan que el modelo de los dos sistemas no es suficiente para tratar con precisión todas las empresas familiares. Estos autores proponen una distinción entre los sistemas propiedad y gestión presentes en una organización combinados con el sistema empresa. Como bien sabemos, la empresa familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas o modelos que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. El consenso en

la disciplina de la empresa familiar se ha establecido en relación al paradigma basado en el Modelo de los Tres Círculos, por ser uno de los más completos (Moore, 2009).

El Modelo de Tagiuri y Davis (1982), probablemente el primero que se presentó en el tiempo, ha sido uno de los más empleados para describir las distintas situaciones que pueden acontecer en la empresa familiar derivadas de la interrelación de los tres sistemas (familia, propiedad y empresa) que interactúan y conviven en ella. Este modelo pone de manifiesto el exclusivo entramado de personas y relaciones que componen una empresa familiar, y que justifican la necesidad de estudiar los distintos roles que las personas pueden desempeñar en la misma (Lipman, 2011). Posteriormente, Gersik, (1997) amplió el modelo señalando las características e interacciones existentes entre sus elementos como se puede observar en la Figura 5.1.

Figura 5.1 Características e interacciones de la empresa familiar



Fuente: Tagiuri y Davis (1996)

En el modelo, cada círculo representa un grupo de personas con características particulares en relación con la empresa familiar, y las intersecciones de los círculos representan los grupos de personas que poseen dos o tres de las características identificadas por el modelo de la Figura 5.1. De este modo, el modelo explica la forma en que se superponen los sistemas familia, empresa y propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos conformados por las áreas de sus intersecciones. Todos los individuos involucrados en

las empresas familiares pueden ser colocados en uno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los sistemas.

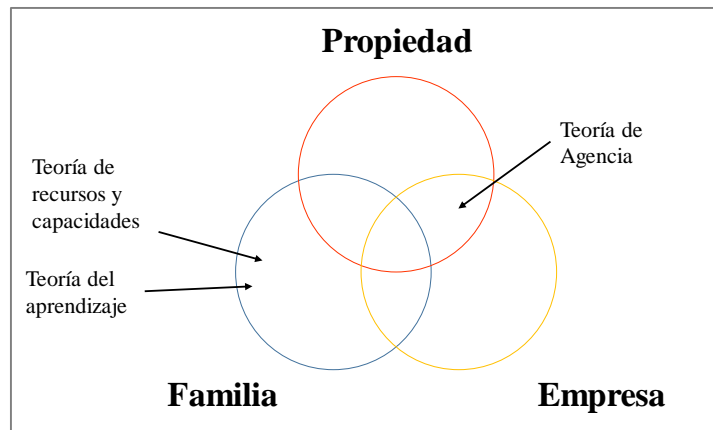
De acuerdo con este modelo, en las empresas familiares podemos encontrar siete roles diferentes, los cuales son:

1. Miembros de la familia que no trabajan en la empresa y no tienen participación en la propiedad.
2. Propietarios que no pertenecen a la familia ni trabajan en la empresa.
3. Personas que trabajan en la empresa que no son propietarios y no tienen ninguna vinculación con la familia.
4. Propietarios miembros de la familia que no trabajan en la empresa.
5. Propietarios que trabajan en la empresa sin vinculación con la familia.
6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa sin participación en la propiedad.
7. Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa.

El modelo de los tres círculos ha tenido una amplia acogida porque combina una propuesta teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, los dilemas de rol, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

La disciplina emergente de la empresa familiar ha evolucionado con la aplicación de varias teorías en su contexto. Principalmente incluyen la Teoría de la Agencia, la teoría de los Recursos y Capacidades, la Teoría del Aprendizaje, la Teoría de la Contingencia y la Teoría del Ciclo de Vida. De este modo, Moore (2009) introduce cómo el ámbito de la empresa familiar puede estar mejor expresado a través de la construcción de un modelo teórico, al cual le adapta e integra a la familia empresaria dos de las teorías más acogidas, la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Recursos y Capacidades, junto con la teoría del aprendizaje. Para ello, este autor complementa el modelo de los tres círculos con dichas teorías, quedando la figura 5.2 de la siguiente forma:

Figura 5.2. Teorías que se aplican a la empresa familiar



Fuente: Moore (2009).

Desde esta figura se explica que la Teoría de la Agencia en el ámbito de la empresa familiar, trata sobre la interacción entre el sistema propiedad y el sistema empresa. La Teoría de la Agencia se basa en que el propietario, o principal, delega sus tareas al gestor, llamado agente. Los agentes deben llevar a cabo los deseos y objetivos establecidos por el principal. El problema de la agencia surge cuando el agente actúa en función de sus propios intereses, produciéndose asimetrías en la información e incentivos contradictorios entre los propietarios y gerentes (Jensen y Meckling, 1976). Para mitigar este problema, el principal tiene que incurrir en los denominados costos de agencia, que permiten controlar la actividad del agente para influenciarla con los intereses del propietario. Sin embargo, en las empresas familiares estos costos suelen estar total o parcialmente eliminados, ya que normalmente la gestión y la propiedad, el principal y el agente, se encuentran en manos de la familia. En este caso los costos se eliminan (Chrisman, Chua y Sharma, 2003).

Otra de las teorías es la de recursos y capacidades revisada anteriormente en el capítulo 3, que sostiene que estos elementos en una empresa son los que pueden explicar sus ventajas competitivas sostenibles a largo plazo; concibe a la empresa como un conjunto organizado y singular de activos heterogéneos que se crean, se desarrollan, se renuevan, evolucionan y mejoran con el paso del tiempo (Ray, Barney y Muhanna, 2004). Este enfoque recoge un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común la heterogeneidad de recursos entre las organizaciones y su imperfecta movilidad, lo que

ayuda a su supervivencia a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991). La teoría de recursos y capacidades puede ayudar a identificar ciertas características que hacen a las empresas familiares únicas y les permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en la familia y en su capital relacional (Chrisman, Chua y Sharma, 2003). Por tanto, las empresas familiares deben evaluar, adquirir, aprovechar y/o desechar sus recursos de manera eficaz; ya que les van a permitir desarrollar ventajas competitivas y crear riqueza (Sirmon y Hitt, 2003).

Por otra parte, se encuentra la Teoría del Aprendizaje Organizacional, caracterizada por ser un proceso que crea nuevo conocimiento. Una organización aprende a través de sus miembros y, por tanto, el aprendizaje organizacional está formado por el aprendizaje individual (Nonaka, 1991). En concreto, una organización que aprende es una organización capacitada para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y puntos de vista (Garvin, 1985). Las empresas familiares están en mejores condiciones para obtener, difundir, interpretar y recordar conocimiento que las empresas no familiares debido a la larga permanencia de los gerentes en la empresa, a sus capacidades de redes de trabajo y a su respeto por las tradiciones e historia (Zahra, 2012) por la razón de perdurabilidad que caracteriza este tipo de organizaciones. Normalmente el aprendizaje se produce desde la generación anterior, pero debería haber un aprendizaje multigeneracional, requiriéndose para ello un compromiso entre las generaciones, para establecer redes de trabajo para las futuras generaciones y salvaguardar la memoria institucional fundamental que distingue a las familias empresarias sostenibles.

Lo que explica Moores (2009) con su modelo es posicionar a la familia como base del modelo de los tres círculos de la Figura 5.2 dado que la interacción de los sistemas familia y empresa permite que sus miembros actúen de forma simultánea en ambos sistemas, creando un contexto específico para la integración de conocimientos, influyendo en los procesos de combinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). De esta forma el compromiso emocional, la historia de vida común y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares mejora la comunicación entre los miembros de la familia, lo que les permite intercambiar conocimientos y aprender de manera más eficiente. De esta forma,

la adquisición e integración de conocimientos especializados de los miembros de la familia, el aprendizaje colectivo, la acumulación de conocimiento y experiencia y su transferencia son la base de la creación y desarrollo de las capacidades únicas y específicas en la empresa familiar (Chirico y Nordqvist, 2010).

5.4. Fortalezas e inconvenientes de las empresas familiares

De todo lo anterior, se desprende que la empresa familiar presenta una serie de ventajas debidas al clima particular existente en la empresa que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Esto se manifiesta como cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva; dichas cualidades, que podemos entenderlas como fortalezas de la empresa familiar, podemos resumirlas en las siguientes (Leach, y Bogod, 1999) como se observa en siguiente figura.

Figura 5.3 Fortalezas e inconvenientes de las empresas familiares

Fortalezas	
Familia	Negocio
Compromiso	Cultura estable
Conocimiento y comunicación	Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero
Confiabilidad y orgullo	Rapidez en la toma de decisiones
	Visión de largo plazo
Inconvenientes	
Familia	Negocio
Sucesión	Rigidez
Conflictos emocionales	Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia
	Problemas de financiamiento

Fuente: elaboración propia en base a Leach, y Bogod, (1999)

Compromiso: Los individuos que construyen una empresa familiar tienen mayores niveles de compromiso que los individuos de las empresas no familiares, e incluso pueden

llegar a sentir pasión por la misma (Cole y Johnson, 2007). Esta profunda afición tiene como consecuencia una mayor dedicación que se extiende a todos los miembros de la familia que han contribuido al éxito de la empresa. Éstos tienen una responsabilidad familiar en común, por eso están dispuestos a dedicar más tiempo y energía en el trabajo (Chirico, 2008). Este entusiasmo por parte de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral. Del mismo modo, es necesario mantener dicho compromiso y dicha lealtad no sólo entre los miembros de la familia, sino también entre los empleados no familiares, haciéndoles sentir parte de la empresa (Mitchell, Morse y Sharma, 2003).

Conocimiento y comunicación: Las empresas familiares tienen sus propias maneras de hacer las cosas, tecnologías especiales y un conocimiento particular que no poseen sus competidores (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, y García-Almeida, 2001). Estos conocimientos suelen estar protegidos y mantenidos en secreto dentro de la empresa familiar, con el motivo de que no sean imitados por sus competidores. Sin embargo, como señalan Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007) y Fahed-Sreih y Djoundourian (2006), compartir conocimientos entre los miembros es necesario para el éxito de la empresa familiar, pues unas relaciones cordiales y prósperas en la familia son requisitos previos para el éxito y la longevidad de toda empresa.

Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero: Este es un factor más del compromiso de las empresas familiares, ya que, si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, sin percibir a cambio bonificaciones ni horas extras. Esta flexibilidad también se aplica al dinero, ya que para las familias empresarias el salario no es un ingreso fijo, puesto que éstos deciden cuánto percibir para cubrir sus necesidades sin perjudicar a la empresa (Leach, y Bogod, 1999). En muchos casos, la obtención del dinero en la proporción adecuada queda postergada dado que se hace necesario invertirlo para seguir creciendo. Esto último se configura como una ventaja competitiva para las empresas familiares, ya que pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes del mercado.

Visión de largo plazo: La supervivencia de la empresa es un asunto importante para las familias ya que su principal objetivo es construir un legado duradero para sus descendientes y que la empresa continúe activa a través de las generaciones (Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger, y Barnett, 2010), lo cual sugiere que están potencialmente abocadas a la maximización del valor a largo plazo (Anderson y Reeb, 2003). Las empresas familiares, por lo general, tienen una clara visión de sus objetivos a largo plazo. Estos planes reducen los riesgos y permiten a la empresa reaccionar más eficaz y eficientemente ante acontecimientos imprevistos. Este planteamiento es un requisito para la supervivencia a largo plazo.

Cultura estable: Las empresas familiares se caracterizan por la estabilidad en diferentes áreas, tales como una estructura organizativa liviana lo que implica una cultura de mayor confianza (Gallo, 2002), ayudando a que todos los miembros de la Familia que laboran en la empresa, sepan lo que se deben hacer (Flören, 1998). Para Hall y Nordqvist (2008) la cultura de una empresa familiar suele ser el resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y en su historia, lo que hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de los miembros de la familia; es decir, la cultura dentro del entorno de trabajo de una empresa familiar está basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia. Las relaciones dentro de la organización cuentan con un largo periodo para desarrollarse y estabilizarse, al igual que con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía. Sin embargo, una cultura muy estable puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad, ya que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera porque siempre se han hecho así, y han ido bien, convirtiéndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios y sin posibilidad de tener un comportamiento emprendedor (Uhlener, Kellermans, Eddleston y Hoy, 2012).

Rapidez en la toma de decisiones: En las empresas familiares la toma de decisiones normalmente está centralizada y limitada a un familiar o un grupo muy reducido de miembros de la familia (Habbershon y Williams, 1999). Habitualmente, si una persona desea algo de la empresa debe ir y preguntárselo al dueño directamente. Sin embargo, en las empresas no familiares, cuando las decisiones son importantes tienen que pasar por

varios niveles. Por ejemplo, empieza con una resolución inicial en la junta directiva, después lo analizan las comisiones ejecutivas, también están implicados los asesores financieros (legales y contables) y la junta directiva es la que toma la decisión final; en algunas ocasiones también se necesita la aprobación de los accionistas. Como se puede observar, en este tipo de empresas la toma de decisiones es más lenta en comparación con las respuestas del gerente de las empresas familiares (Leach y Bogod, 1999). Por tanto, la burocracia suele estar menos presente, lo que permite que las decisiones se tomen con mayor rapidez (De Vries, 1994).

Confiabilidad y orgullo: Debido al compromiso y a la cultura estable de las empresas familiares, sus estructuras suelen ser sólidas y confiables, que a su vez son percibidas por el mercado, haciendo que estas empresas sean más preferidas por los grupos de interés (Memili, Fang, Chrisman, y De Massis, 2015). Además, este compromiso que surge en las empresas familiares se suele transmitir en forma permanente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un mejor servicio. En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo, que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque las personas que manejan las empresas familiares se sienten muy orgullosas de su empresa por haberlas establecido y construido; el resto de sus empleados también suele mostrar cierto grado de orgullo por el hecho de trabajar para una empresa familiar y estar comprometidos con la familia. Este orgullo se traduce en un poderoso instrumento para el marketing (Leach y Bogod, 1999).

En suma, para explotar al máximo todas estas fortalezas es necesario que las empresas familiares sean capaces de sacar el mayor partido de todos aquellos elementos en los que su situación les permite competir ventajosamente con las empresas no familiares. Ello implica, entre otras, potenciar el sentido de responsabilidad social de la empresa, vincular el buen nombre de la familia a la calidad empresarial, introducir normas equitativas en el trato a los empleados no familiares, la adaptación a los sistemas productivos y a un entorno empresarial cambiante, el diseño de planes estratégicos a largo plazo y la conservación y transmisión hacia las futuras generaciones del espíritu emprendedor e innovador.

Del mismo modo que las empresas familiares tienen una serie de ventajas, también pueden cargar con una serie de desventajas. Aunque no todas son propias de las empresas familiares, son particularmente vulnerables a estas deficiencias. Estos inconvenientes, entendidos también como inconvenientes de las empresas familiares, podemos enumerarlos a continuación.

Rigidez: Una de las más frecuentes desventajas que poseen las empresas familiares es su forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen dando en el mundo. En este tipo de empresas normalmente se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, siendo resistentes al cambio porque siempre les ha ido bien tal y como lo hacen. Los patrones de conducta son arraigados a la familia, que están limitados por la tradición y por tanto están menos dispuestos para el cambio (Rienda, Claver y Quer, 2005).

Para disminuir esta rigidez es importante no restringir el pensamiento estratégico exclusivamente al equipo de alta dirección, ya que es necesario que participen todos los miembros que componen la organización (Hall, Melin y Nordqvist, 2001) y las nuevas generaciones añadan nuevo conocimiento y ofrezcan nuevas oportunidades a la empresa (Chirico, 2008). Por tanto, a los miembros de la organización se les debería permitir hacer sugerencias y tomar iniciativas por su cuenta, para ello se requiere en la empresa ciertas características estructurales y actitudinales, que serán responsabilidad del director de la empresa (Aronoff y Ward, 1997).

Sucesión: El paso de una generación a otra en una empresa familiar, implicando el cambio de liderazgo, es un proceso complejo y duradero (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004) que normalmente atraviesa muchas dificultades y con problemas emocionales tanto por parte del personal como de la familia. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar. Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998). La sucesión se trata además de una verdadera

transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo ésta se debe manejar. Así, el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión. El análisis de la sucesión en las empresas familiares es uno de los aspectos más estudiados y existen multitud de publicaciones al respecto, como por ejemplo los trabajos de Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004); Dyck, Mauws, Starke y Mischke (2002); Barach y Ganitsky (1995); entre otros.

Conflictos emocionales: En las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares debido al solapamiento entre familia, dirección y propiedad (Kenyon-Rouvinez, Adler, Corbetta y Cuneo, 2005). Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad. En el ámbito familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rigen el rendimiento y los resultados. La fusión de estos ámbitos puede enfrentar serias dificultades debido a que están basados en objetivos diferentes. En algunas empresas familiares los intereses familiares son más importantes que los intereses empresariales (Cromie, Stephenson y Monteith, 1995). Además, cuando surgen conflictos entre miembros de una familia, muy pocas veces se puede evitar que estos conflictos trasciendan al ámbito empresarial. Igualmente, los conflictos de la empresa pueden recaer sobre la atmósfera de la familia. Del mismo modo, los gerentes familiares a menudo tienen dificultades para separar sus relaciones profesionales de sus relaciones familiares (Górriz, 2002). Además, la rivalidad entre descendientes, por ejemplo, es uno de los conflictos más comunes en una familia y no debe subestimarse.

Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia: El solapamiento entre propiedad y gestión, como hemos señalado anteriormente, supone una ventaja para la empresa familiar; sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrentan estas empresas es determinar la relación entre ambos subsistemas, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia (Claver, Rienda y Pertusa, 2004). De esta manera, la confluencia de los tres subsistemas nos conduce a uno de los principales problemas que se asocia a estos casos como es la confusión del patrimonio, es decir, la consideración de

la empresa como la fuente de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con claridad y tienden a confundirse entre el de la empresa y el de la familia. Como consecuencia de ello, en estas situaciones suele existir un excesivo secretismo sobre los problemas financieros que puedan surgir afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados (Donnelley, 1964).

Problemas de financiamiento: Las empresas familiares buscan mantener el control de propiedad y por ello, el autofinanciamiento es su fuente principal de capital, manteniendo ratios de endeudamiento poco elevados (Calvo, y García, 2006). Claver, Rienda y Quer (2008) señalan que la renuencia de las empresas familiares a los sistemas de financiamiento refleja su reticencia a incorporar en la empresa a agentes externos que puedan participar en la gestión de la misma y les hagan perder el control sobre su propia organización (Coleman y Carsky, 1999). De este modo, su primera opción es el autofinanciamiento, seguida por las gestiones de una institución financiera y en último lugar, recurren a fuentes externas de capital permitiendo la entrada de nuevos inversores en la empresa. Esta limitación al autofinanciamiento supone una traba o un freno para aprovechar oportunidades de crecimiento e internacionalización de la empresa (Casillas, Moreno y Barbero, 2008).

Con todo lo expuesto, son muchos los autores que proponen que las fortalezas son más poderosas que los inconvenientes (Chua, Chrisman, y Sharma, 2003).

5.5. Innovación en la Empresa Familiar

La innovación en la empresa familiar es un aspecto sobre el que quedan por responder numerosas preguntas. Craig y Moores (2006) sugieren que *“las empresas familiares no tienen por qué ser más adversas al riesgo ni menos innovadoras que las empresas no familiares, considerando que conforme evolucionan en el tiempo pueden ser incluso más innovadoras que en sus inicios”*. Otros estudios indican que con el paso del tiempo se vuelven conservadoras y no quieren asumir riesgos asociados a la actividad emprendedora y la innovación (Zahra, Hayton y Salvato, 2004; Autio y Mustakallio, 2003). También es frecuente que los fundadores de empresas familiares que desean construir un legado duradero, pueden volverse más conservadores en sus decisiones

debido al riesgo elevado de fracaso de un nuevo proyecto empresarial, así como por el riesgo de destrucción de la riqueza familiar y por consecuencia al capital social (Zahra et al., 2004; Sharma, Chrisman, y Chua, 1997).

Una de las características que se exponen de la empresa familiar es que tiene un carácter más conservador respecto de la innovación en comparación con las no familiares (Bermejo, 2015; Tàpies, 2009). Sin embargo, no se han aportado argumentos solventes que ratifiquen o desmientan esta idea e incluso autores como Aronoff (1998) han indicado que pueden ser muy innovadoras y agresivas en sus mercados.

Otros autores destacan que la empresa familiar otorga gran importancia a la innovación como componente clave en su estrategia (De Massis, Frattini y Lichtenthaler, 2012). Estos autores indican que *“la investigación sobre innovación se ha centrado mucho en las empresas grandes que cotizan en Bolsa, ignorando otro tipo de empresas, como las de carácter familiar”*. En el estudio Craig y Moores (2006) se utiliza una muestra longitudinal de empresas familiares, analizadas en dos momentos con un intervalo de 10 años de diferencia y encuentran relación entre la innovación y el ciclo de vida de la empresa, ya que las empresas familiares analizadas exhiben niveles significativamente mayores de innovación en las primeras etapas de su desarrollo. Sin embargo, este impulso innovador no desaparece a lo largo del tiempo, ya que las empresas familiares consolidadas parecen conceder gran importancia a la gestión de la innovación. Estos resultados sugieren que la innovación sigue teniendo una importancia considerable para las empresas familiares, incluso para aquellas que operan en los sectores considerados más tradicionales (Nieto, Santamaría y Fernandez, 2015; De Massis, Frattini, Pizzurno y Cassia, 2015).

Por su parte, Pittino y Visintin (2009) analizan la innovación en la pequeña y mediana empresa familiar mediante la aplicación del modelo de Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978) y clasifican en cuatro grupos a las empresas familiares que siguen estrategias de innovación diferentes: (a) *las defensoras*, que ponen un gran énfasis en la innovación de procesos, los autores señalan que dentro de esta tipología se encuentran las empresas familiares de segunda o tercera generación. (b) *las prospectoras*, con orientación hacia la

innovación de productos y la exploración de nuevas áreas de negocio, buscando complementar el conocimiento internamente desarrollado, este modelo encaja con la empresa familiar de primera generación, (c) *las analíticas*, con un perfil intermedio en innovación de producto como de procesos, aquí se situarían las empresas familiares en segunda o tercera generación y con la propiedad no muy concentrada, y las (d) *reactivas*, sin una orientación clara hacia la innovación, posiblemente por falta de una orientación estratégica definida, aquí se encuentran empresas familiares inmersas en una situación de cambio o que están pasando por dificultades para integrar los intereses de los diferentes grupos de interés en una estrategia coherente.

Como se comentó en párrafos anteriores en cuanto a los resultados de la innovación, éstos muestran efectos dicotómicos. Mientras que algunos estudios entregan evidencia de asociaciones negativas, otros encuentran efectos positivos.

La tabla 5.2 muestra un resumen de los trabajos, autores revisados y resultado en el rendimiento de la empresa.

Tabla 5.2. Trabajos en innovación en la empresa familiar

Autor(es)	Año	Revista	País	Variable innovación	Efecto	Muestra	Tipo
Covin, Eggers, Kraus, Cheng y Chang	2016	JBR	Liechtenstein, Germany, Austria y Switzerland	Introducción de Nuevos Productos I+D / Ventas Número de Patentes	Positivo	1671	Privadas
De Massis, Frattini, Pizzurno y Cassia	2015	JSBM	Italia	Introducción de Nuevos Productos I+D / Ventas	Positivo	10 (estudio de caso)	Privadas
Duran, Kammerlander, Van Essen y Zellweger	2015	AMJ	Varios países	Introducción de Nuevos Productos I+D / Ventas Número de Patentes	Positivo	>500	Privadas y cotizadas
Patel y Chrisman	2014	SMJ	EE.UU	I+D/Ventas	Negativo	847	Cotizada en Bolsa
Obeng, Robson, Haugh	2014	ISBJ	Ghana	I+D/Ventas	Positivo	441	Privadas
Kotlar, De Massis, Frattini, Bianchi, y Fang	2013	JPIM	España	I+D/Ventas; Numero Patentes	Negativo	1540	Privadas

Anderson, Duru, y Reeb	2012	JBF	EE.UU	I+D/Inversión	Negativo	2000	Cotizada en Bolsa
Añón	2012	ISBJ	Reino Unido	Introducción de Nuevos Productos I+D / Ventas	Positivo	2538	Privadas
Chrisman y Patel	2012	AMJ	EE.UU	I+D/Ventas	Negativo	464	Cotizada en Bolsa
Classen, Van Gils, Bammens, y Carree	2012	JSBM	Varios países	I+D/Ventas	Positivo y Negativo	355	Privadas
De Saa, Díaz, y Ballesteros	2012	IMPP	España	Introducción de Nuevos Productos	Positivo	139	Privadas
Koski, Marengo, y Makinen	2012	IJTM	Finlandia	Número de Patentes	Positivo	398	Privadas
Kuo, Kao, Chang, y Chiu	2012	EMJ	Taiwán	I+D/Ventas	Negativo	268	Cotizada en Bolsa
Laursen, Masciarelli, Prencipe	2012	JIBS	Italia	I+D/Empleados; Introducción de Nuevos Productos	Positivo	3949	Privadas
Monreal, Aragón, Sánchez y Sánchez	2012	IBER	España	I+D/Ventas; Introducción de Nuevos Productos	Negativo	1800	Privadas
Miller y Le Breton-Miller	2011	ETP	EE.UU	I+D/Ventas	Positivo y Negativo	755	Mixto
Muñoz y Sanchez	2011	FBR	Canadá	I+D/Ventas	Negativo	736	Cotizada en Bolsa
Block, Jaskiewicz, y Miller	2011	JFBS	EE.UU	I+D/Activos	Positivo	419	Cotizada en Bolsa
Di Vito y Laurin	2010	JGBM	Canadá	I+D/Activos	Positivo y Negativo	205	Cotizada en Bolsa
Hsieh, Yeh, y Chen	2010	IMM	Taiwán	I+D/Patentes	Positivo y Negativo	715	Cotizada en Bolsa
Llach y Nordqvist	2010	IJEV	España	Introducción de Nuevos Productos	Positivo	151	Privadas
Chen y Hsu	2009	FBR	Taiwán	I+D/Ventas	Negativo	369	Cotizada en Bolsa
Jackling y Johl	2009	CGIR	India	I+D/Ventas	Positivo y Negativo	180	Cotizada en Bolsa
Sarkar y Sarkar	2009	PBFJ	India	I+D/Activos	Positivo	500	Cotizada en Bolsa
Allouche, Amann, Jaussaud, y Kurashina	2008	FBR	Japón	I+D/Ventas	Positivo	245	Cotizada en Bolsa

Wu	2008	JBR	Taiwán	Sales/Introducción de Nuevos Productos	Positivo	194	Privadas
Ali, Chen, y Radhakrishnan	2007	JAE	EE.UU	I+D/Ventas	Positivo	500	Cotizada en Bolsa
Fernandez y Nieto	2006	JIBS	España	I+D/Ventas	Negativo	944	Privadas
Kotey	2005	IJEER	Australia	I+D/Ventas	Negativo	981	Privadas
Lynskey	2004	ISBJ	Japón	Número de Patentes; Introducción de Nuevos Productos	Positivo	254	Privadas
Chang	2003	AMJ	Corea del Sur	I+D/Activos	Negativo	419	Cotizada en Bolsa

Fuente: elaboración propia. Nomenclatura de revista ver nota al pie de página¹⁵

En los trabajos anteriormente mencionados, las teorías aplicadas se quedan cortas para explicar exhaustivamente los patrones observados entre la empresa familiar y la innovación. Por ejemplo, la aplicación de la teoría de la agencia en el comportamiento de la empresa familiar y la innovación (Chrisman y Patel, 2012) sugieren que las empresas familiares realizan bajas tasas inversión en investigación y desarrollo, pero no pueden explicar el gran número de empresas familiares innovadoras, como se mencionó anteriormente. Otras investigaciones han utilizado la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991), por el contrario, explican varias ventajas de orquestación de recursos de las empresas familiares (Sirmon, Hitt, Ireland, y Gilbert, 2011), pero fallan al no explicar el bajo nivel de inversión en innovación de las empresas familiares. Estos efectos ambivalentes se explican en parte por las características propias de las empresas familiares tales como: i) mayor nivel de control, ii) altos grados de concentración en la propiedad y iii) la importancia de los objetivos no financieros de estas empresas.

¹⁵ Revistas: AMJ: Academy of Management Journal; CGIR: Corporate Governance an International Review; EMJ: European Management Journal; ETP: Entrepreneurship Theory and Practice; FBR: Family Business Review; IBER: International Business and Economics Research; IJEER: International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research; IJEV: International Journal of Economics and Management; IJTM: International Journal of Technology Management; IMM: Industrial Marketing Management; IMPP: Innovation Management, Policy and Practice; ISBJ: International Small Business Journal; JAE: Journal of Accounting and Economics; JBF: Journal of Banking and Finance; JBR: Journal of Business Research; JFBS: Journal of Family Business Strategy; GBM: Journal of Global Business Management; JIBS: Journal of International Business Studies; JPIM: Journal of Product Innovation Management; JSBM: Journal of Small Business Management; PBFJ: Pacific-Basin Finance Journal; SMJ: Strategic Management Journal.

Otros autores como Duran et al., (2015) presentan una explicación a este fenómeno desde el punto de las diferencias entre el bajo nivel de inversión inicial, siendo *“las empresas familiares más efectivas en la creación de nuevas patentes, nuevos productos y procesos, es decir, realizan un menor gasto en innovación, pero obtienen una mayor efectividad, con más patentes, productos exitosos y procesos más eficientes”*. Las diferencias están dadas por la presencia de un CEO fundador y buscador de riesgo, menos sensible a la incertidumbre, más motivado en hacer crecer la empresa y con objetivos en metas no financieras, menos importantes durante la etapa inicial.

Se concluye de lo anterior, que las empresas familiares tienden a ser más eficientes que las no familiares en cuanto a la gestión de la innovación, dada la idiosincrasia de las empresas familiares, ya que enfrentan una disponibilidad limitada de recursos financieros y porque tienen una preferencia por las inversiones que se caracterizan por bajos niveles de incertidumbre, como los activos fijos, ya sean máquinas, edificios o terrenos.

5.5.1. Factores que influyen en la innovación en la empresa familiar

Una encuesta realizada por la Universidad de Murcia (Cerdán y Carpena, 2015) reveló que la influencia del carácter familiar de la empresa afecta positivamente la innovación. Esta influencia positiva se basa en factores como la centralización en la toma de decisiones, el compromiso y la dedicación de la familia, la preocupación por mejorar, la mayor capacidad de adaptación y la visión a largo plazo. En el lado negativo, se cita la resistencia de las generaciones mayores que frena el sentir innovador, discrepancias no en la idea sino en cómo desarrollarla, aversión al riesgo, y la falta de profesionalidad, entre otros. Estos autores ven un efecto contradictorio; por un lado, la innovación es favorecida por la mayor operatividad de la empresa familiar, por el ambiente más propicio para hablar, y por su visión a largo plazo, pero, por otro lado, en la empresa familiar hay más inercias y es más conservadora, es decir se enfrentan a la dicotomía planteada por Cooper (1998) *“La innovación se ha convertido en una guerra en la que las empresas deben pensar radicalmente en Innovar o morir siendo la innovación vital para el éxito, rentabilidad, prosperidad y supervivencia de las organizaciones”*

Conclusiones de otros estudios revelan que la figura del fundador juega un papel clave en la capacidad innovadora de la empresa más allá de su propia vida, y que existen al menos tres perfiles de creadores de empresas innovadoras: el científico emprendedor; el empresario que busca el conocimiento fuera de la empresa y el empresario que facilita la creación de conocimiento dentro de la compañía (Quintana, 2005) y pone de manifiesto que las características típicas de las empresas familiares como su capacidad para innovar, el cual no lo hacen en un único sentido.

Las evoluciones de estos perfiles tienen una relación directa con los estilos de liderazgo que adopte cada familia a lo largo del tiempo y el cual está influenciado por:

(1) *Escenario financiero*: El acceso a recursos financieros ha sido tradicionalmente uno de los condicionantes del crecimiento de las empresas familiares. En ocasiones por decisión propia; en otras, por no tener otra alternativa.

(2) *La estrategia*: De acuerdo con Markides (1997), los avances importantes en las cuotas de mercado no se producen cuando las empresas tratan de jugar mejor que sus competidores sino cuando modifican las reglas del juego. En esta misma línea, Ansoff (1965), opina que “*una innovación estratégica reside en una modificación, más radical, y simultánea del qué se produce, del para quién se produce y del cómo se satisface al cliente*”. Sin embargo, existen también numerosos casos de empresas exitosas, que deben ser consideradas innovadoras, en las que los cambios tienen un carácter diferente. Se suceden de forma progresiva, afectan sólo a uno de estos factores y permiten a la entidad continuar en su mercado vendiendo de forma competitiva.

(3) *Espíritu emprendedor*: Tal y como sostienen Gallo y Amat (2003), uno de los problemas típicos de las empresas familiares es mantenerse en la zona de confort y perder el espíritu emprendedor, lo que supone una barrera a la hora de gestionar procesos de innovación.

4) *La gestión del talento*: De acuerdo con diferentes estudios entre los cuales se encuentra el de Rueda-Galvis (2011), trabajar en una empresa familiar presenta una serie de pros y

contras de cara a participar en sus actividades innovadoras. A favor juegan: clima favorable, lo que crea un sentimiento de lealtad hacia sus proyectos que se refleja en índices de rotación de personal inferiores al resto de empresas y en menores tasas de ausentismo laboral. Organizaciones más flexibles con una cultura definida y conocida por todos; y un liderazgo que, si entiende esta actividad como clave en el futuro de la empresa, se implica más en aquello que tenga que ver con ella. También se identifican tres factores que pueden tener un efecto negativo: la resistencia al cambio, la forma autocrática en que se suele ejercer el liderazgo; una formación inadecuada.

5) *La Profesionalización*: Autores como Quintana, (2005) demostraron que las empresas familiares españolas presentan unos niveles de inversión en patentes similares o superiores a las no familiares.

6) *Concentración versus Diversificación*: Existe un reducido grupo de empresas familiares de nivel mundial conocido como las más longevas, formado por sociedades que tienen más de 250 años. Además de selecto, son un colectivo muy reducido, no llegando a 30 las que existen en Europa y Japón. Las cuales se encuentran concentradas en pocos sectores industriales (Navarro, 2010).

7) *El peso de la tradición*: En la mayoría de las empresas familiares el fundador fue un innovador estratégico. Desde su punto de vista, el creador de la empresa, que habría hecho lo más difícil, ser capaz de mantenerla hasta ser relevado por sus descendientes, tiene dos grandes ventajas frente a éstos: nadie dudará de que el negocio es y de que el fundador no tiene historia, no tiene pasado, no tiene tradición.

De esta forma, en esta sección se ha mostrado resumidamente las características propias de las empresas familiares con la finalidad de destacar el rol que cumple en el mundo empresarial muchas de ellos pequeñas y medianas empresas, sus características propias, sus fortalezas y debilidades.

5.6 Enfoque Basado en Recursos y Capacidades aplicado a la empresa familiar

Como ya se ha comentado, las organizaciones necesitan recursos y capacidades para llevar a cabo sus actividades y producir bienes o servicios. Este enfoque recoge un conjunto de aportes que tienen como rasgo común o punto de partida “*la heterogeneidad de capacidades entre las organizaciones y su imperfecta movilidad*”, lo que ayuda a su supervivencia y a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991).

Debido a este enfoque, las empresas deberán dedicar una mayor atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren mayores ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, rentas superiores a largo plazo. Además, este enfoque se caracteriza por una mayor preocupación por los procesos dinámicos y comportamientos organizativos a través de los cuales la empresa ha ido desarrollando el conjunto de recursos y capacidades que la identifican y al mismo tiempo delimitan el potencial competitivo de la organización.

De esta forma, el objetivo del enfoque basado en recursos y capacidades es entender cómo las empresas pueden conseguir y mantener sus ventajas competitivas a través de la heterogeneidad de sus recursos. Sin embargo, la simple enumeración de recursos que posee la empresa no explica por sí mismo sus potencialidades, es decir, esta heterogeneidad de recursos es una condición necesaria pero no suficiente para obtener una ventaja sostenible.

Llevado esta teoría a la problemática de la investigación, el recurso más importante para una empresa familiar es su capital humano y su conocimiento, pues ofrece mayores oportunidades a este tipo de empresas por su conocimiento del negocio, generación, tras generación (Sirmon y Hitt, 2003). Sería recomendable que las empresas familiares deban evaluar, adquirir, aprovechar y/o desechar sus recursos de manera eficaz; de manera que sean diferentes a los de las empresas no familiares. Estas diferencias son las que les van a permitir a las empresas familiares desarrollar ventajas competitivas y crear riqueza. Sin embargo, al igual que la mayoría de las empresas no familiares, especialmente las

pequeñas y medianas empresas, las empresas familiares rara vez poseen todas las capacidades que necesitan para competir eficazmente (Sirmon y Hitt, 2003).

Esto hace que cada vez las empresas familiares queden rápidamente sus competencias obsoletas o incluso las destruyen. Esto exigen a este tipo de empresas, la creación de nuevas fuentes de valor que requieren inversiones no sólo financieras, sino que de capital humano y tecnológicas con un alto grado de incertidumbre.

Esta capacidad de desarrollar y construir capacidades en las empresas familiares se puede explicar en base a siete aspectos según Chrisman, Chua y Sharma, (2003):

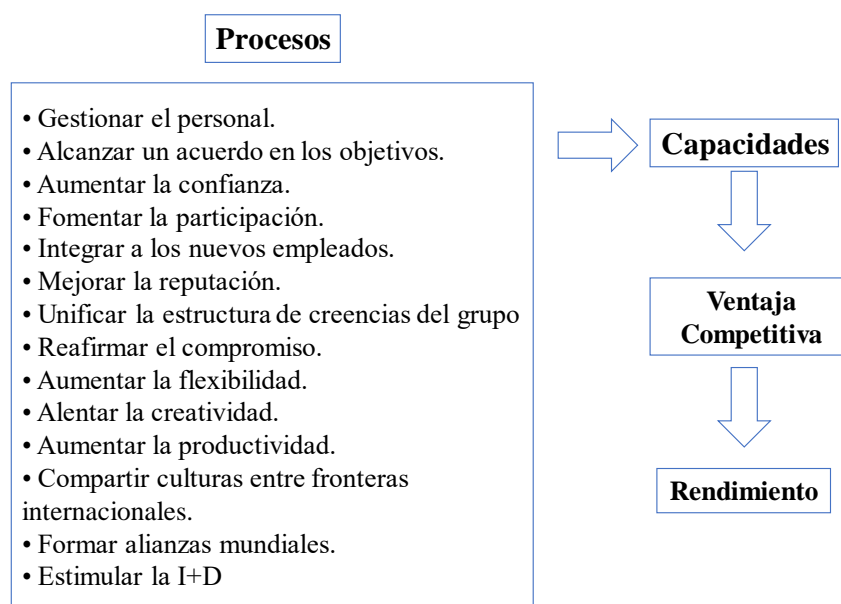
- La interacción entre familia, propiedad y dirección, que genera unidad familiar y compromiso con la propiedad y valores y aspiraciones de los propietarios y directores familiares.
- La transposición de responsabilidades de propietarios y gerentes, generando una concentración en la estructura de propiedad.
- La identificación que los propietarios sienten con la empresa y desean mantener el negocio en la familia para futuras generaciones. Esta permanencia de la familia en la empresa hace que los empleados no familiares sientan una gran lealtad hacia la misma.
- Una alta percepción de las obligaciones éticas, junto con el deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia y la consolidación en el mercado local.
- La flexibilidad en la organización y la capacidad de adaptación de la empresa, debido a su fuerte concentración de la propiedad.
- El reconocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno.
- El enfoque a los clientes y a los nichos de mercado especializados.

En relación a estos aspectos, la cultura de la empresa familiar emerge como factor clave para la creación de valor mediante sus recursos y capacidades únicas, donde *“la inercia depende de las características de la familia y el capital relacional actúa como medida de apoyo”* jugando un papel clave en la decisión de crear e innovar (Chirico y Nordqvist, 2010).

Por otro lado, no es menos cierto que las empresas familiares también presentan dificultades para adquirir capacidades únicas, ya que éstas requieren la realización de inversiones de largo plazo, con elevado grado de incertidumbre y sin garantías reales. En otros casos, esto plantea problemas para la obtención de financiamiento, por menor acceso a los mercados de capitales y menor tendencia a permitir el acceso de otros socios capitalistas, ya que ello supone compartir el control. Así pues, estas empresas intentarán, en la medida de lo posible, utilizar sus recursos financieros propios, dificultando así el desarrollo de ciertas estrategias.

De esta forma podemos resaltar que existe ciertos procesos de la empresa familiar que favorecen la generación de recursos en la empresa, como se muestra en esta figura siguiente de acuerdo a Habberson y Williams, (1999).

Figura 5.4 Procesos de la empresa familiar



Fuente: Habberson y Williams (1999)

En este diagrama se puede observar cómo los procesos estratégicos pueden transformarse en una capacidad y ésta en una ventaja competitiva que afecte el rendimiento.

Finalmente se concluye en este capítulo que la empresa familiar está dotada de un conjunto de intangibles específicos que pueden servir de base para el desarrollo de

capacidades dinámicas y que, en este sentido, ofrece un considerable potencial para hacer frente a la complejidad del entorno.

En el siguiente capítulo se presentan las variables relacionadas al sector industrial del vino en el mundo y en particular en Chile por ser el ámbito de estudio de este trabajo.

Capítulo 6. El sector industrial del Vino

6.1. Introducción

Los países en vías de desarrollo han basado su crecimiento fundamentalmente en la explotación de recursos naturales con escasa agregación de valor en el producto final. Particularmente la economía de Chile basa sus exportaciones en la explotación del cobre al contar con el 36% de las reservas mundiales de este mineral (Eyraud, 2015). Este reciente éxito ha producido que el país haya logrado la mayor tasa de crecimiento de los países de la región durante los últimos 15 años, el cual ha sido basado en los grandes volúmenes de exportación de este mineral liderando el ranking de producción mundial y el alto precio que ha alcanzado este metal, hasta ahora.

La evidencia de naciones industrializadas indica que una economía basada en recursos naturales puede impulsar el crecimiento durante muchos años, en países como Australia, Finlandia y Suecia. En Estados Unidos la minería fue uno de los principales impulsores del crecimiento e industrialización mientras que, en Finlandia y Suecia, fue la actividad forestal. Los elementos del paso desde una economía basan en recursos naturales hacia una economía desarrollada fueron las estructuras institucionales, las redes de conocimiento y una enérgica política de capital humano que, si bien se estableció para procurar el procesamiento de tales recursos, pudo transferirse a sectores de mayor valor agregado a través de la innovación (Bansal y Dahlquist, 2000).

En los últimos años en algunos países latinoamericanos, producto de la disminución de los costos de transporte y auge de las comunicaciones, se han impulsado nuevos sectores como las hortalizas en Guatemala, flores en Colombia, y frutas y vinos en Chile.

La vitivinicultura es un sector de gran dinamismo en Chile, en términos de producción, exportaciones y generación de empleos, como también en el desarrollo de productos de mayor calidad y colocación de productos en mercados nuevos. Aprovechando las condiciones particulares de clima y suelo que presentan los valles vitivinícolas del país y la selección de cepas adecuadas, esta industria se ha especializado de manera creciente en vinos de alta calidad, que han sido la base de la vitivinicultura de exportación. Los vinos chilenos han liderado el desarrollo exportador del país desde los últimos años,

contribuyendo a reforzar la imagen de Chile como proveedor de productos agrícolas de calidad y contribuyendo así a abrir camino a otros productos de mayor valor agregado¹⁶.

Según cifras del año 2014, Chile se sitúa en el lugar número 9 entre los principales productores de vino, con una producción equivalente al 2,1% del volumen producido en el mundo. La entrada en producción de China y el incremento de Argentina dejaron relajado a Chile en lugar 9, desde las posiciones 6 y 7 de años anterior. Ese mismo año, las exportaciones de Chile representaron el 6,2% del volumen exportado en el mundo, lo que ubica a Chile en el lugar número 5 entre los países exportadores y expresa la clara orientación de su industria vitivinícola (International Organisation of Vine and Wine, 2015). Dentro de la economía y producción interna en Chile, el vino ocupa el cuarto lugar entre los principales productos de la exportación chilena, después del cobre y sus derivados, el salmón y la celulosa.

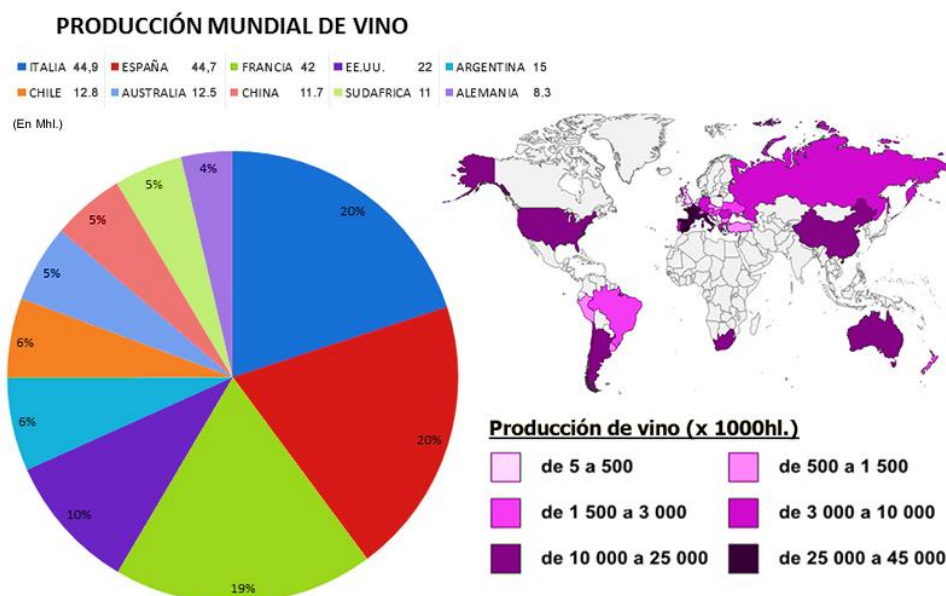
6.2. Análisis general de la industria

En el escenario internacional, el desarrollo de nuevas plantaciones en diferentes partes del mundo y el inevitable aumento de la producción total puede ser un factor de desequilibrio del sector en los próximos años, si el consumo mundial no progresa al mismo ritmo. Las proyecciones de la International Organisation of Vine and Wine (OIV, 2015) señalan que, salvo por algún factor climático extremo que haga disminuir la cosecha a nivel mundial, la competencia sobre el mercado mundial de vino se volverá cada vez más fuerte.

En la siguiente figura se puede observar las aportaciones en la producción mundial de Vino, según estadísticas del OIV.

¹⁶ <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/vinas-y-vinos/83/publicaciones> (consultado el 15 de enero 2016).

Figura 6.1 Producción Mundial de Vino 2014



Fuente: International Organisation of Vine and Wine (2014)

Desde una perspectiva analítica, Porter (1991) señala que “*la productividad es un elemento fundamental que explica las ventajas competitivas*”. El autor reconoce que en algunas industrias tradicionales la dotación e intensidad de los factores puede definir su ventaja competitiva, e indica que los factores básicos mantienen su importancia en sectores extractivos o basados en la agricultura y en aquellos donde las necesidades tecnológicas y de capacitación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio. Otros autores plantean que las firmas del sector del vino obtienen sus ventajas competitivas por medio de la reducción de costos, la diferenciación en la calidad y los métodos de distribución, siendo la escala de producción un factor relevante en el análisis (Gilinsky, Stanny, McCline, y Eyler, 2015).

En términos de volúmenes y considerando las estadísticas del año 2014, el total mundial de superficies con viñas fue de 7.573 hectáreas con una producción de 436,7 millones de quintales¹⁷ (Mqx) de los cuales 399 Mqx de uva se destinaron al proceso de producción de vino, 248 Mqx al consumo de uva fresca, y 52 Mqx a producción de uva pasa (OIV, 2015), lo que representa un aumento en relación al año 2013 de poco más de un 1%.

¹⁷ 1 millón de quintales (Mqx) equivale a 100 millones de kilos.

España es el país con mayor superficie plantada de viñas, seguido por China y Francia. En términos de producción de uva destinada a vinos, el ranking lo lidera Francia, Italia y España. Muy correlacionado con lo anterior, la producción de vinos es liderada por Francia seguido por Italia y España (OIV, 2015).

En términos generales, el sector del vino a nivel mundial aun no repunta de la esperada recuperación de la crisis financiera y económica que se desató en 2008, que en los siguientes años y hasta el año 2012 destacó por un nivel bajo de producción, producto de la reducción de las superficies plantadas en Europa y factores climáticos en Chile Australia, y Argentina (Harding, 2015).

Es indudable que la fuerte tradición de producción y consumo está radicada en los países de Europa como Francia, España, Italia, Portugal y Alemania, y se ha mantenido desde los últimos 30 años (Calderón y Blanco, 2005) pero los vinos del mundo nuevo han aportado no sólo un nivel de producción importante, sino que también nuevas formas de producir y distribuir este producto.

En cuanto a las proyecciones de consumo y demanda para los próximos años, las estimaciones del consumo mundial de vino para el año 2018 (International Organisation of Vine and Wine, 2015), afirman un aumento del consumo, hasta alcanzar 247,7 millones de hectolitros, lo que se traduce en un relevante incremento luego de la brusca caída del consumo el año 2008 el cual fue de 250,7 millones de hectolitros.

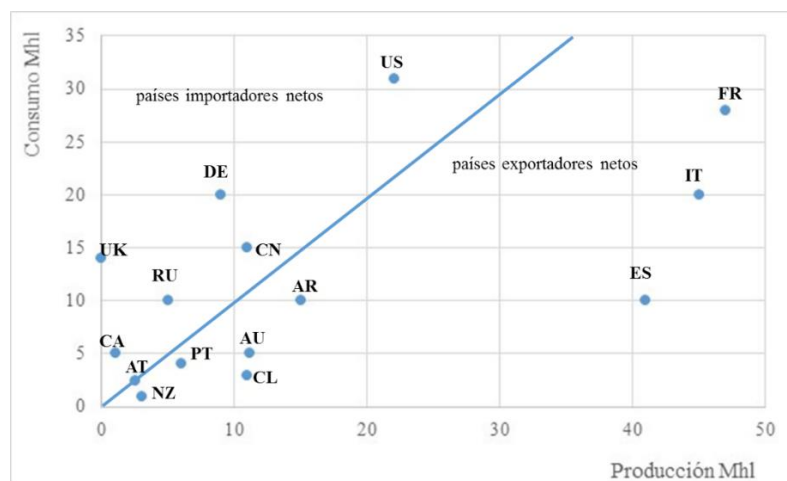
China se prevé como uno de los grandes consumidores de vinos. Con una población de más de 1.300 millones de habitantes, ha tenido un crecimiento promedio anual de 37% en las importaciones de vino desde el año 2003, y un aumento en las áreas de plantación nacionales de 10 a 15% anual, el gigante asiático se ha convertido en uno de los principales mercados vitivinícolas del mundo. El consumo de vinos en ese país alcanza una participación de 4,5% dentro del mercado, pero es el mayor consumidor per cápita en Asia con un consumo medio anual de 25,7 litros por persona, China se proyecta como uno de los mercados de mayor crecimiento mundial en consumo de vinos (Hussain, Simeon y Sayeed, 2015).

Según datos del informe realizado por International Organisation of Vine and Wine (2015), la superficie vitícola mundial se mantiene estable respecto al 2012, estimándose el total mundial en 7,4 millones de hectáreas, tras el cese del programa comunitario de regulación del potencial de producción vitivinícola, el ritmo de reducción del viñedo en la Unión Europea se ha ralentizado de forma notable. Entre 2011 y 2012, la superficie de viñedo disminuyó en 54.000 hectáreas, mientras que entre 2012 y 2013, sólo se redujo en 19.000 hectáreas. En China y Sudamérica, la superficie de viñedo sigue aumentando. En cambio, Australia registra por segundo año consecutivo reducción en su viñedo.

A nivel de países se observan dos grupos en cuanto a la relación producción y consumo. Por un lado, están los importadores netos, es decir los países que tienen un nivel de producción bajo y un consumo interno elevado, en este grupo y liderando el ranking están: Estados Unidos, seguido por Alemania, Reino Unido, China y Rusia. En el otro sector están los exportadores netos, es decir, aquellos países en que sus niveles de exportación son mayores que el consumo interno, acá tenemos y como se comentó anteriormente, a Francia Italia, España, Argentina, Australia y Chile.

De acuerdo a los datos recopilados de la International Organisation of Vine and Wine se ha elaborado un gráfico con una muestra de los países importadores y exportadores. Se observan siete países en la categoría de importadores netos y 9 países en la categoría de exportadores netos.

Figura 6.2. Países Exportadores / Importadores de Vino a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia en base a datos del IOVW

De acuerdo a la figura anterior, se puede observar que Chile (CL), estando en la zona de exportadores netos, tiene un gran potencial de crecimiento, aunque con bajos volúmenes de producción.

6.3. Identificación y características de la competencia

A nivel de productores por países las principales compañías productoras y distribuidoras de vino son de Estados Unidos, Francia y Australia, y encontramos a la Viña Concha y Toro, compañía chilena ligada a la familia Guisastis en la octava posición con una venta de 28,8 millones de cajas (Ciravegna, Lopez, y Kundu, 2015).

El principal productor y distribuidor de vinos en el mundo, es la empresa Constellation Brands Inc., fundada en 1945 por Marvin Sands, también empresa familiar, con una amplia cartera de vinos que es complementada con cerveza, licores y otros productos de bebidas alcohólicas. Constellation Brands Inc. tuvo una facturación de USD \$3.770 millones en el año 2011 y opera 50 instalaciones de producción, emplea aproximadamente a 8.200 empleados, vende y comercializa sus productos en todo el mundo. Constellation Brands es el mayor productor y comercializador de vino en Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Canadá; además es el mayor importador y distribuidor de cerveza en los Estados Unidos, una compañía que tiene una cartera de más de 200 marcas de vino.

La segunda y tercera más grande a nivel de ventas en vino son E&J Gallo Winery y The Wine Group, ambas empresas familiares con sede en Estados Unidos.

6.4. Dimensión de la industria en Chile

En Chile el vino llegó a través de los barcos de los conquistadores españoles quienes, por la necesidad de tener vino para las celebraciones religiosas, plantaron sus propios viñedos. Se cree por un lado que llegaron en los barcos de Pedro de Valdivia y Diego de Almagro y, por otro, que provinieron del Reino del Perú. Los primeros cultivos fueron realizados a mediados de 1500 por Francisco de Aguirre en los valles de Copiapó y La Serena (Del Pozo, 1998).

Para 1550 el sacerdote jesuita Francisco de Carabantes trajo la cepa País, por lo que a este clérigo se le considera uno de los precursores de la existencia de viñedos en Chile. Más

tarde en el 1600, Diego García de Cáceres y Juan Jufre de Loayza, comenzaron a plantar vides en la zona central del actual Santiago de Chile, las primeras cepas.

Aunque el vino ha sido parte de la historia republicana de Chile desde fines del siglo XVI, no es sino hasta 1990 que los vinos chilenos lograron posicionarse en el mercado mundial, pasando desde 43 millones de litros el año 1990 a 1.013 millones de litros el año 2014. Las exportaciones a Estados Unidos, Europa y Asia se han incrementado alcanzando un valor total exportado de US\$1.400 millones el año 2014 (ODEPA, 2015).

Los principales mercados de venta son Gran Bretaña, Estados Unidos, Canadá, China y Alemania. Respecto a la producción, Chile ocupa el quinto lugar a nivel mundial entre los países exportadores de vino y el segundo del hemisferio sur, detrás de Australia, y por delante de Argentina y de Sudáfrica.

En este sector industrial en Chile, las empresas familiares corresponden al 90% de las firmas relacionadas con la producción de vinos y muchas de estas empresas se encuentran entre las primeras compañías a nivel mundial en su sector.

En Chile hay un total de 204.000 hectáreas de viñedos, los cuales se dividen en vides para consumo fresco, vides para pisco y para vinificación. En total, al año 2013 se contabilizaron 636 bodegas y productores dispersas en la zona centro norte y central del país.

Hay que mencionar que el mercado de las vides viníferas es asimétrico, debido a la mayor cantidad de productores de uvas, en comparación a los compradores, existiendo un aproximado de 1.300 agricultores pequeños con superficies menores a 5 hectáreas, 450 agricultores medianos, con entre 6 y 50 hectáreas de superficie y 35 agricultores de tamaño grande (sobre 51 hectáreas de producción), esta dispersión hace que sea difícil su organización, siendo los compradores quienes fijan el precio del producto. Para esto, consideran la variedad plantada, calidad, volúmenes ofrecidos y precios históricos. Por el

lado del costo, que es la producción de la uva, el precio¹⁸ fluctúa alrededor de los \$0,3 dólares por kilo en campos estándares y \$0,5 y \$0,7 dólares para tecnificados.

El vino chileno se ha caracterizado por una calidad excelente y constante, a un precio razonable, que en promedio alcanza un promedio de USD 25 por caja, versus los USD 37 de su competidor más cercano como es Australia y Estados Unidos, lo que lo ha posicionado como uno de los países vitivinícolas del nuevo mundo por excelencia. La incorporación de tecnología ha permitido mejorar la calidad, lo que se ha traducido en mayores precios en el mercado internacional. Un factor determinante en la calidad del vino chileno es el clima mediterráneo. La mayor producción de vino se realiza en las regiones del Maule, O'Higgins y Región Metropolitana, totalizando un 93% del total nacional, y tan solo la VII Región se concentra el 48,6%.

Desde estas perspectivas, las empresas familiares del sector del vino en Chile, se han convertido en un *Mittelstand* alemán en versión sudamericana donde el 90% del total de las empresas son familiares, entre las cuales el 85% están dirigidas por las propias familias.

Respecto al mercado nacional, y a modo de ejemplo se muestran las tres principales bodegas en Chile, Viña Concha y Toro, Viña San Pedro Tarapacá y Viña Santa Rita, que en conjunto acumulan el 58% de las exportaciones de 2012, todas de propiedad familiar.

Viña Concha y Toro

Esta empresa tiene una posición de liderazgo en mercados como Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Escandinavia, Europa del Este, Japón y Latinoamérica. Concha y Toro ha alcanzado una sólida posición en una industria mundial altamente competitiva. Con ventas en 2012 de USD \$843 millones y 32,1 millones de cajas, se sitúa entre las 10 mayores compañías globales de vino. Distintos factores han contribuido a la fortaleza de la compañía. Destacan las inversiones en tecnología de punta y en técnicas productivas orientadas a la producción de vinos Premium y súper Premium; el crecimiento de la producción propia y la permanente innovación. La compañía ha desarrollado un amplio

¹⁸ <http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas> (consultado el 18 enero 2016)

portfolio de vinos Premium. Concha y Toro es una empresa global, con presencia en más de 131 países. La estrategia de crecimiento de la compañía tiene como uno de sus pilares fundamentales el programa de inversiones de mediano plazo para las áreas agrícola y enológica. Así, la compañía ha expandido sus viñedos con el objetivo de mantener una producción propia que permita sustentar el crecimiento de las categorías Premium y varietales y ofrecer vinos consistentes y de alta calidad. Es una viña de propiedad multi familiar controlada por las familias Guisastegui y Larraín.

Viña San Pedro Tarapacá

Es una bodega integrada verticalmente, a través de sus filiales produce vinos con marcas propias, cuenta con una extensa red de canales de distribución y transporte propio. Exporta vino a más de 80 países, donde acorde al mercado local cerca de un 80% de su comercialización se relaciona a vinos masivos, mientras que el 20% restante corresponde a vinos finos. Sus exportaciones constituyen la fuente principal de flujos, y su estrategia se basa en operar con precios competitivos, aunque manteniendo especial énfasis en llegar a potenciar sus precios mediante el fortalecimiento de sus marcas en los distintos mercados a los que exporta. Con el fin de aumentar su presencia y posicionamiento, Viña San Pedro Tarapacá maneja varias marcas de productos en Chile y el extranjero, mientras que sus operaciones tanto en Chile como en Argentina, le permiten diversificar los riesgos asociados a la industria y aumentar su presencia internacional a través de la oferta de vinos de distinta denominación de origen. Sus plantaciones de viñedos están situadas en los valles chilenos de Elqui, Casablanca, Leyda, Maipo, Cachapoal, Curicó, Maule y Biobío. Es de propiedad familiar controlada por la Familia Luksic.

Viña Santa Rita

Fue fundada en 1880 por Domingo Fernández, empresario y hombre público de la época. En 1980, un grupo de empresarios chilenos, liderados por Ricardo Claro, adquiere Viña Santa Rita. Actualmente tiene una participación de mercado cercana al 29%, cuenta con seis plantas de producción y es propietaria de 1.825 hectáreas. La compañía ha mantenido una estrategia enfocada en la exportación de vinos de calidad más que en su volumen. Para llevar a cabo esta estrategia se han hecho importantes inversiones para obtener materias primas finas y mejorar los procesos productivos. Cabe destacar que la estrategia

de la empresa no excluye la producción de vinos de menor calidad, ya que la producción de estos últimos apunta a la comercialización dentro del mercado nacional. Santa Rita optó por una estrategia de mantención de sus precios promedio y esfuerzos comerciales para promover sus productos. Los ingresos en el año 2012 fueron de \$150 millones de dólares.

El resto de las 633 bodegas y productoras, los volúmenes varían entre producción y superficie.

6.5. Fortalezas y debilidades de la industria vitivinícola en Chile

El país presenta una sostenida trayectoria de crecimiento, al ser el mayor productor y exportador líder en América Latina, y está dentro de las diez más grandes del mundo. Posee una posición de liderazgo mundial como hemos dicho anteriormente, parte de sus fortalezas y debilidades se pueden resumir en la siguiente Figura 6.3

Figura 6.3 Fortalezas y debilidades de la industria vitivinícola en Chile

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Integración vertical	Depreciación del Peso Chileno
Capacidades de la administración	Sector vulnerable a potenciales desastres naturales
Fortalecimiento de la marca Chile	Baja disponibilidad
Amplio mix de productos e innovación	Alta competencia
Posicionamiento	Elevada elasticidad precio/demanda
	Riesgo asociado al abastecimiento

Fuente: elaboración propia

Integración vertical, ya que las bodegas tienen viñas, plantas de vinificación, plantas embotelladoras, y una asociación en red de distribución en Chile y en otros países, aprovechando así economías de escala y reducción de costos.

Capacidades de la administración, debido a que las compañías tienen una estructura organizacional liviana y pequeña acorde a su tamaño y giro. Sus principales ejecutivos son profesionales con experiencia en el sector vitivinícola, lo que se ha demostrado con hechos en la gestión y estrategia de desarrollo acertada en el tiempo.

Fortalecimiento de la marca Chile como país, en un claro avance en la posición de los países emergentes, gozando de una alta recordación y preferencia siendo un esfuerzo del Gobierno de Chile de posicionarla como una marca de diversidad, tradición, progreso y confiabilidad a pesar del tamaño de la economía y la aislada ubicación geográfica del país.

Creciente reconocimiento a su portafolio de vinos. Esto gracias a que las Viñas de Chile trabajan bajo la filosofía de producir con mayor calidad, apoyada por importantes inversiones en las áreas agrícola y enológica. Las empresas ofrecen en todas las categorías de sus productos una calidad sobresaliente, reconocida por los críticos internacionales.

Amplio mix de productos e innovación, debido a la variedad de suelos y climas donde se encuentran las viñas, se logra obtener la mayor diversidad de variedades de la industria, donde Chile tiene una amplia cartera de vinos que le permite responder y adaptarse a las variaciones del mercado. Además, las empresas del sector se caracterizan por la constante mejoría e innovación como respuesta a los cambios en las preferencias de los consumidores.

Posicionamiento del pionero en los vinos chilenos, Casillero del Diablo como marca global. Este producto está apoyado por una campaña de marketing global, basada en la leyenda del vino, la cual ha cautivado a millones de consumidores en todo el mundo y ha permitido penetrar en el segmento premium del mercado internacional.

Dentro de las debilidades o riesgos que enfrentan las compañías encontramos:

Depreciación del Peso Chileno, dado que el 80% de los ingresos de las compañías son producto de las ventas al exterior, esta devaluación, de las monedas frente al dólar es un

fenómeno global, aunque los tipos de cambio de Sudamérica son los que más han retrocedido entre los años 2010 y 2015, son muchos los factores que confluyen para explicar esta situación: los constantes anuncios de una reducción de la política de estímulo monetario implementada por Estados Unidos, el retroceso en el precio de las materias primas y una desaceleración en el crecimiento económico de la región son los más relevantes (Capello, y Alvarez, 2015).

Sector vulnerable a potenciales desastres naturales como sequías, terremotos, heladas, excesos de lluvia, incendios, lo que se traduciría en mayores costos y menor calidad de la uva. La vid es especialmente sensible a los cambios de temperatura, cambios que han modificado los parámetros de temperatura para su cultivo óptimo, alterando el proceso de desarrollo y crecimiento (Jones, 2008).

Riesgo asociado al abastecimiento refiriéndose al suministro de uva, los cuales podrían influir en el costo y/o calidad de los vinos. Aunque no es posible controlar las condiciones climáticas, las empresas productoras de uva hacen grandes esfuerzos para manejar los viñedos y conservarlos sanos y balanceados, aunque se observa una baja de producción, lo que implica un riesgo cuando se proyecta un crecimiento con vides menos vigorosas y con pobre formación del fruto (Baby, Hocking, Tyerman, Gilliham y Collins, 2014).

Baja disponibilidad de proveedores de envases y corcho. La acelerada desaparición de los alcornocales supone una serie de efectos negativos y presiones de grupos ambientalistas, especialmente por los problemas de biodiversidad, en los países productores como Argelia, España, Francia, Italia, Marruecos, Portugal y Túnez (Ribeiro, Surovy y Pinheiro, (2010). En cuanto a los productores de envases, han tenido una presión por disminuir los costos y se observa un fuerte poder negociación de los proveedores de este tipo de insumos.

Alta competencia dentro de la industria. La industria vitivinícola es altamente competitiva, ya que existe un gran número de competidores a nivel mundial, como hemos visto en párrafos anteriores. La madurez alcanzada en la industria ha obligado a los productores a ser mucho más eficientes con los sistemas de producción y distribución.

Elevada elasticidad precio/demanda del vino, lo que conlleva a tomar cautela en los incrementos de precio. En el caso del vino chileno, según diversos estudios existe una alta sensibilidad en el nivel de las ventas del vino y a la reducción de precio por parte de la competencia de países como Australia, Sud Africa y Argentina (Troncoso y Aguirre, 2006) de hecho, la elasticidad tiende a aumentar en el largo plazo porque los consumidores tienen más tiempo para ajustar su comportamiento y adaptarse a los bienes sustitutos.

En relación al posicionamiento de esta industria, el vino chileno figura dentro del 10% de las viñas más valoradas en ranking mundiales como el elaborado por la publicación Drinks International¹⁹, que midió parámetros como la calidad del producto, packaging, acciones de marketing y el nivel de reconocimiento de marca por parte de los consumidores.

Los vinos nacionales que integran la lista han sido Casillero del Diablo, Cono Sur, Santa Rita, Leyda y Undurraga. De hecho, este tipo de reconocimientos dan cuenta del importante rol que está cumpliendo el vino como embajador y constructor de la marca Chile, potenciando con su creciente presencia en el escenario internacional, la imagen de país exportador de productos confiables, de altísima calidad, lo que es especialmente relevante cuando se trata de una exportación que llega a millones de hogares y mesas alrededor del mundo. Este estudio es elaborado en base a los resultados de una encuesta que se aplica a 200 de los principales compradores mundiales de vino, periodistas especializados, enólogos y sommeliers pertenecientes a más de 20 países y tiene cobertura en los que se consideran a los 67 de los países más exigentes y conocedores del vino, como Alemania, China, Italia, Francia, Estados Unidos, el Reino Unido, Canadá y Chile, entre otros.

De esta forma en esta sección, hemos presentado un panorama acerca del sector industrial del Vino mundial, su contexto, relevancia y su trascendencia en las empresas Familiares en Chile que constituyen un 90% de las viñas en este país.

¹⁹ http://www.drinksint.com/news/archive_browser.php (consultado el 5 de mayo 2016).

En el siguiente capítulo, se presenta la Segunda Parte correspondiente al análisis empírico, donde se revisarán las hipótesis que se han planteado, así como el desarrollo del modelo teórico que sostiene este estudio.

SEGUNDA PARTE: Análisis empírico

Capítulo 7. Hipótesis y desarrollo del modelo teórico

7.1. Introducción

Los capítulos anteriores se han dedicado a revisar la literatura relevante acerca del enfoque basado en recursos, el capital intelectual, la innovación y la empresa familiar.

En esta sección acerca del análisis empírico y en particular este capítulo se pretende estudiar la relación existente entre los constructos de capital intelectual, innovación y la empresa familiar. Para ello, se realizará una revisión de la literatura específica donde se analizará cómo se relacionan el capital intelectual y la innovación. A continuación, se analizan las relaciones entre capital intelectual y el rendimiento y entre la innovación y el rendimiento. Pero además se estudiará cómo la influencia familiar puede moderar²⁰ todas las relaciones anteriormente propuestas, y también las distintas variables que forman este constructo de influencia familiar.

Para finalizar, se propone un modelo teórico que pretende analizar las relaciones que se establecen entre el capital intelectual, la innovación, el rendimiento y el papel moderador de la influencia familiar. La metodología utilizada para contrastar las hipótesis que formularemos se basa en la modelización a través de un proceso de ecuaciones estructurales. Los modelos de ecuaciones estructurales permiten comprobar si las escalas de medida utilizadas son adecuadas para evaluar los conceptos teóricos y verificar las relaciones del modelo teórico. Todos ellos, se aplicarán al sector vitivinícola chileno, en particular, a las empresas familiares existentes en él.

7.2. Relación entre capital intelectual y la innovación

El hecho de que los miembros de la empresa familiar vivan en la familia y trabajen en la empresa desde temprana edad, les va a permitir adquirir el conocimiento tácito de la empresa y la familia, que de otro modo sería muy difícil de conseguir (Chirico, 2008). La transferencia del capital intelectual es importante para preservar y ampliar la ventaja competitiva, ya que el éxito de una empresa familiar a menudo se basa en la experiencia única del predecesor, siendo importante extender esta experiencia a todos los miembros de la empresa familiar (Cabrera et al., 2001). Investigaciones anteriores indican que las empresas que se centran en *“la creación y explotación del capital intelectual como fuente*

²⁰ En el sentido de disminuir la intensidad, o de contener o frenar una conducta.

de ventaja son más propensas a desarrollar habilidades de aprendizaje útiles para la adaptación y el crecimiento en nuevos entornos” (Grant, 1996). El aprendizaje genera conocimiento sobre aquellas áreas donde podrían existir oportunidades emprendedoras; por lo que el aprendizaje organizacional puede estimular las actividades emprendedoras (Zahra, 2012).

Desde un punto de vista teórico (Nonaka y Takeuchi, 1995) presenta una relación estrecha entre flujos de conocimiento y el propio proceso de innovación (Díaz, Díaz y De Saá, 2006). En particular, la existencia de un capital humano con elevada calificación, motivado y experimentado debe ser la base de todo proceso de innovación en la empresa.

De esta forma, al tener miembros de la empresa familiar y trabajadores más motivados y preparados serán éstos los que replanteen rutinas organizativas, siendo el capital humano crucial para llevar a la empresa al desarrollo de innovación (Hill y Rothaermel, 2003). En este sentido, cabe esperar que las empresas dotadas con un capital humano más preparado, experimentado y motivado sean capaces de desarrollar un mayor número de nuevas ideas y productos.

Desde este punto de vista, la empresa familiar, más que en el resto de empresas, tienen una habilidad para crear y aplicar conocimientos puede ser la verdadera fuente de ventajas competitivas en los entornos actuales.

Por otra parte, Bartol, Liu, Zeng y Wu (2009) señalan que el *“intercambio de conocimientos entre las personas es una forma de propiciar la innovación organizativa que tiene el potencial para generar nuevas ideas y desarrollar nuevas oportunidades de negocios a través de los procesos de socialización y aprendizaje”*. Recientes estudios de carácter empírico apoyan esta relación (Camelo, Sousa y García, 2010), pero no en el ámbito específico de la empresa familiar, sino en el de la empresa en general. Así, por ejemplo, Seidler de Alwis y Hartmann (2008) llegaron a la conclusión de que las organizaciones que promueven la generación de capital intelectual, procesos de intercambio y transferencia de conocimientos tienen más éxito en la innovación a nivel organizativo. Sin embargo, con frecuencia estos procesos no se han desarrollado

exitosamente en las organizaciones, y como consecuencia, el rendimiento y la innovación no mejoran (Hsu, 2008).

En este sentido, las empresas familiares cuentan con ventaja, por la sencilla razón de que la comunicación y el aprendizaje entre sus miembros se realizan más fácilmente debido a su vida en común en la empresa y en la familia. Sin embargo, los miembros no familiares suelen ser resistentes a compartir lo que saben e incluso estando dispuestos a hacerlo, *“el conocimiento, especialmente el tácito, no se transmite fácilmente porque compartir es una tarea compleja que requiere esfuerzo y tiempo”* (Ardichvili, 2008).

Del mismo modo, Moores (2009) sugiere que un clima que promueve la orientación al aprendizaje en una empresa tendrá la capacidad de crear nuevos conocimientos y, posteriormente, dicho conocimiento permitirá a la empresa ser innovadora y mejorar así su rendimiento. Por ello, está ampliamente aceptado en la literatura que la capacidad innovadora de las empresas está estrechamente ligada a su habilidad para gestionar, mantener, transmitir e incrementar el capital intelectual y crear conocimiento (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Cohen y Levinthal, 1990).

Como hemos dicho en la sección 4, junto al capital humano, el capital estructural tiene una gran importancia, ya que la esencia de este tipo de capital es el conocimiento tangible e intangible incorporado en la organización. De ahí la relevancia de la cultura empresarial de la organización (misión, visión y valores) como las patentes, manuales de procedimientos, rutinas y estrategias (Sveiby, 2000). Este tipo de capital, y sobre todo en empresas familiares, es propiedad de la organización y es básico para su supervivencia en el mercado a medio y largo plazo. Por último, en el proceso de supervivencia e internacionalización de la empresa familiar es fundamental la existencia de las relaciones de la empresa con sus stakeholders, al tener estos una percepción de valor de la empresa, sobre todo, por parte de clientes y proveedores.

En las empresas familiares, dicho capital intelectual recae en el fundador y, según los casos, en los familiares más cercanos y más directos de primera generación, diluyéndose dicha importancia a medida que la empresa se va desarrollando.

De esta forma, la primera hipótesis subyacente que planteamos es la siguiente:

H₁: El capital intelectual influye positivamente en la innovación de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

Numerosos autores tales como Cleary y Quinn, (2016); Leitner, (2015); Bontis, Chua y Richardson, (2000), han estudiado empíricamente el efecto del capital intelectual sobre el rendimiento, entendido este último de manera amplia.

Existe además una multitud de trabajos que han abordado el efecto positivo de la innovación sobre el rendimiento (Acquah, Robson y Haugh, 2012; Koski, Marengo y Makinen, 2012; Anon, 2012; Block, Jaskiewicz y Miller, 2010), por ello, a partir de las anteriores relaciones, proponemos las siguientes hipótesis:

H₂: El capital intelectual influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

H₃: La innovación influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

Como se ha comentado a lo largo de este trabajo, estas relaciones entre capital intelectual, innovación y rendimiento, existe una gran influencia de la familia, la cual actuaría como un constructo moderador entre dichas vinculaciones.

7.3. El papel moderador de la influencia familiar

Numerosos autores han estudiado empíricamente el efecto del capital intelectual sobre el rendimiento y de la innovación sobre el rendimiento; sin embargo, han ignorado investigar cómo las características internas de la empresa familiar moderan ambas relaciones (Wiklund y Shepherd, 2003). En este estudio, cuando se mencionan las características internas de la empresa nos estamos refiriendo a la influencia de la familia

en la empresa. Por ello, en este trabajo se analiza, además, dichas relaciones moderadas por la influencia familiar.

En términos del capital intelectual, la implicación de la familia es vista como “*la configuración de la innovación, de la asunción de riesgos y de la proactividad de la estrategia de la empresa, lo que influye en cómo las oportunidades son reconocidas y explotadas*” (Casillas, Moreno y Barbero, 2010).

Como se ha comentado en secciones anteriores, las empresas familiares comparten ciertas características que las hacen únicas en términos de propiedad, gobierno y sucesión (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). De hecho, las familias propietarias comparten el control de la propiedad y el deseo de la continuidad de la participación de la familia en la empresa (Neubauer y Lank, 2003). Para apreciar plenamente estas características especiales, es crucial centrarse en la familia, la cual tiene un impacto considerable sobre las decisiones empresariales (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007).

La siguiente hipótesis que planteamos a partir de la influencia familiar quedaría reflejada de la siguiente manera:

H4: La influencia de la familia modera la relación entre el capital intelectual y la innovación en las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

La influencia de la familia puede ser medida de diferentes formas, por ejemplo, la proporción de cargos en la junta directiva, en el número posiciones de la alta dirección, o en la proporción de las acciones en manos de representantes de las familias (Klein, Astrachan y Smyrnios, 2005), como también a través de la dispersión de la propiedad entre diferentes generaciones, y la reciprocidad de los miembros de la familia (Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy, 2012), esta investigación se centra en la generación que controla la empresa, el porcentaje de propiedad en manos de la familia, el número de generaciones implicadas en la gestión de la empresa y el porcentaje de familiares en la alta dirección, los cuales se analizan más adelante.

A continuación, se explican las razones teóricas para incorporar estas variables al estudio.

Generación familiar

Autores como Dyer, (2006) han resaltado el papel de la variable generacional en la explicación de la innovación de las empresas familiares. La generación fundadora suele mostrar mayor preocupación por consolidar su posición en el mercado doméstico por tanto innova más. Los sucesores, por el contrario, estarán deseosos de demostrar su valía e independencia, lo que les hará mucho más propensos a los cambios. Por ello, el traspaso generacional ofrece nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía (García y Sánchez, 2009). Los directivos que se encuentran en segunda generación prestan mayor atención al entorno competitivo con el fin de expandir, revitalizar y capturar oportunidades y esta orientación innovadora va disminuyendo a partir de la tercera y subsiguientes generaciones (Cruz y Nordqvist, 2012).

Porcentaje de propiedad en manos de la familia:

La propiedad de la familia es significativa cuando una familia posee todo o una parte del control del negocio y juega un papel activo en la definición de la estrategia y en el funcionamiento del negocio sobre la base del día a día (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000). Esta variable influye en la motivación, los incentivos y el poder de quienes toman las decisiones, determinando sus habilidades para explorar diferentes oportunidades para aprender e innovar (Zahra, 2012). La propiedad familiar empuja a los líderes de las empresas a crecer sus negocios para ser dignos de sucesión. Además, cuando la toma de decisiones está centralizada entre los miembros de la familia, la flexibilidad incrementa y los costos disminuyen (Habbershon y Williams, 1999). Adicionalmente, la propiedad afecta significativamente a la elección estratégica, por ejemplo, el sector industrial, de las empresas familiares (Zahra, 2005). Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger y Barnett (2010) señalan que “*altos niveles de propiedad familiar pueden asegurar que se lleven a cabo actividades innovadoras*”; lo cual corrobora además Zahra (2012) en su estudio, donde afirma que la propiedad familiar está positivamente asociada con innovación, concretamente, la propiedad proporciona incentivos y oportunidades para crear nuevos negocios y crear riqueza.

Número de generaciones implicadas en la gestión de la empresa:

Por otro lado, también hemos tenido en cuenta el número de generaciones implicadas en la gestión de la empresa (Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy, 2012), ya que pueden incrementar el comportamiento relacionado con la innovación, debido a que la empresa tiene una mayor variedad de inputs y de perspectivas individuales. De este modo, las nuevas generaciones pueden ser una fuerza impulsora del cambio y la innovación y también pueden ser más propensas a percibir la importancia del comportamiento emprendedor para la supervivencia a largo plazo de la empresa (Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008). Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007) sugieren que los beneficios que las empresas familiares podrían recibir de sus prácticas de conocimiento compartido serán mayores cuando los miembros de la familia están más fuertemente implicados en la gestión.

Porcentaje de familiares en la alta dirección

Normalmente, las empresas familiares se han diferenciado en función del nivel de propiedad familiar, que influye en cómo los miembros de la familia interactúan entre sí y con el negocio. Como tal, los académicos han discutido recientemente cómo oscila la implicación de la familia desde el control de la misma, es decir, una participación mayoritaria que permite a la familia controlar los procesos de toma de decisiones de la empresa a diferentes grados de influencia (Webb, Ketchen e Ireland, 2010; Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2007). La implicación familiar de propietarios y directivos en el negocio puede mejorar la comprensión de la familia sobre los retos competitivos y las oportunidades a enfrentar por la empresa (Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008). Los lazos de parentesco, que son únicos en la empresa familiar, pueden tener un efecto positivo sobre la oportunidad de emprender, ya que los directivos-propietarios entienden que la supervivencia del negocio depende de sus capacidades y habilidades para entrar en nuevos mercados y revitalizar las operaciones. Así, las actividades emprendedoras incrementarán la característica distintiva de los productos de las empresas familiares, mejorando su rentabilidad y crecimiento (Zahra, Hayton y Salvato, 2004).

Influencia familiar como moderadora del rendimiento

Las empresas familiares contienen características únicas derivadas de los patrones de propiedad, gobierno y sucesión, los cuales influyen sobre los procesos estratégicos y, fundamentalmente, sobre el rendimiento de estas empresas (Webb, Ketchen e Ireland, 2010; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Tagiuri y Davis, 1996). Sciascia y Mazzola (2008) y encuentran que la influencia familiar conduce a un mayor rendimiento que en aquellas empresas no controladas por las familias o no familiares. Del mismo modo, Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy (2012) identificaron que las dimensiones de la influencia familiar pueden impactar en el rendimiento de la empresa familiar tanto negativa como positivamente. Lo que estos autores sugieren es que la influencia de la familia es un complejo y multifacético fenómeno que puede tener tanto efectos positivos como negativos sobre la empresa familiar.

Capital intelectual

Una adecuada gestión del capital intelectual, tiene un gran impacto en la empresa familiar, por las características propias de estas firmas (Steenkamp y Kashyap, 2010). En un estudio realizado por estos autores en una muestra de 300 empresas familiares pequeñas en Nueva Zelanda constataron la relevancia para los dueños y Gerentes del necesario manejo de los activos intangibles y detectaron 15 elementos claves para el desarrollo de la empresa los cuales son:

1. Satisfacción del cliente.
2. Lealtad del cliente.
3. Reputación del producto.
4. Reputación corporativa.
5. Nivel de know-how de los empleados.
6. Lealtad de los empleados
7. Relaciones con los proveedores
8. Satisfacción laboral de los empleados
9. Sistemas de gestión
10. Formación de los empleados
11. Marca / branding.

12. Nivel de know-how del Proveedor.
13. Relación con otras partes interesadas
14. Relación con los inversores
15. Nivel de Educación de los empleados.

Este mismo estudio también evidencia la inexperiencia en la forma de administrar estos intangibles y de un alto nivel de desconocimiento por parte de los dueños y gerentes de empresas familiares pequeñas (Steenkamp y Kashyap, 2010).

Esta aparente contradicción entre el carácter de clave que tienen los activos intangibles dentro de la empresa familiar pequeña y la baja capacidad gestión por parte de los propios dueños y gerentes, se da por la mayor dependencia en las empresas familiares de sus empleados, ejecutivos y trabajadores. Dicho con otras palabras, en las empresas familiares la conducta, el interés o el desempeño de un empleado, sea directivo o trabajador, tiene una mayor repercusión en la organización que si ésta es una gran corporación, al quedar dicha actuación más diluida en la organización.

Cómo se ha mencionado anteriormente, la capacidad de la Empresa Familiar para aprovechar las ventajas de los activos intangibles depende de la calidad de la interacción entre los subsistemas familia y empresa. Esta interacción es la que los investigadores de la teoría de la agencia señalan que necesita abordarse con una “*serie de prácticas administrativas y de gobierno que salvaguarden a la empresa de cualquier peligro relacionado con la familia*” (Poza, 2005).

La Hipótesis que se extrae del papel moderador de la influencia familiar en dicha relación es la siguiente:

H5: La influencia familiar modera la relación entre el capital intelectual y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

Innovación y rendimiento

En relación a este constructo, autores como Jansen, Van Den Bosch y Volberda, (2006), están más inclinados a concluir que las empresas familiares son menos innovadoras que una no familiar. Craig y Moores, (2006) sugieren que las empresas familiares no tienen por qué ser más adversas al riesgo ni menos innovadoras que las empresas no familiares, otros estudios indican que con el paso del tiempo se vuelven conservadoras y no quieren o no pueden asumir los riesgos asociados a la actividad innovadora y emprendedora (Zahra, Hayton y Salvato, 2004; Autio y Mustakallio, 2003;). Otros estudios indican que la influencia de la familia tiene un impacto negativo sobre la producción de innovación (Bauer y Matzler, 2014; De Massis et al., 2012).

En relación a esta relación, se propone la siguiente hipótesis:

H₆: La influencia familiar modera la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

En la siguiente tabla 7.1 se recoge cada una de las hipótesis que se pretende testear empíricamente, a través de los modelos de ecuaciones estructurales, en esta tesis doctoral:

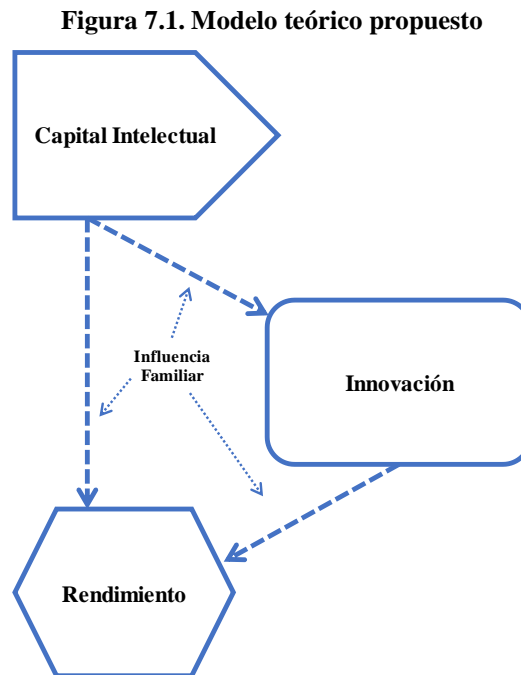
Tabla 7.1. Hipótesis de estudio

Hipótesis
H ₁ : El capital intelectual influye positivamente en la innovación de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
H ₂ : El capital intelectual influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
H ₃ : La innovación influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
H ₄ : La influencia de la familia modera la relación entre el capital intelectual y la innovación en las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
H ₅ : La influencia familiar modera la relación entre el capital intelectual y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile
H ₆ : La influencia familiar modera la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile

Fuente: elaboración propia

7.4. Modelo teórico propuesto a través de los modelos de ecuaciones estructurales

En esta sección se propone un modelo teórico que se relacionará entre el capital intelectual, la innovación y el rendimiento de las empresas familiares, todo esto moderado por la influencia de la familia, como se puede observar en la Figura 7.1 Modelo teórico propuesto.



Fuente: elaboración propia

El siguiente paso ha sido agrupar las preguntas del modelo teórico en seis bloques. Cada uno de estos bloques se explicarán en detalle en el siguiente capítulo que corresponde al número 8 de esta tesis el cual se ha denominado Investigación Empírica, específicamente se presentará un detalle en la sección *Escala de medición*. Sin embargo y a modo ilustrativo se muestran a continuación:

i. Capital Intelectual:

Capital humano:

- a. Satisfacción del personal.
- b. Confianza entre miembros de la familia.
- c. Compromiso con la empresa familiar.

Capital estructural:

- d. Cultura organizacional.
- e. Tecnología de proceso o producto.
- f. Mecanismos de transmisión y comunicación.

Capital relacional:

- g. Lealtad de clientes
- h. Relaciones con otras empresas vitivinícolas.
- i. Reputación de la empresa.

ii. Innovación:

- a. Presupuesto formal de innovación.
- b. Proyectos de innovación en curso.
- c. Lanzamiento de nuevos productos / procesos.

iii. Influencia familiar:

- a. Presencia de un Director Ejecutivo perteneciente a la familia.
- b. Número de generaciones que participan en la gestión de la empresa.
- c. Porcentaje de puestos de alta dirección en manos de los miembros de la familia.
- d. Porcentaje de propiedad familiar.

iv. Rendimiento:

- a. Beneficio neto.
- b. Crecimiento de las ventas.
- c. Cash flow.
- d. Crecimiento del patrimonio neto.

7.5. Métodos estadísticos utilizados

En esta sección se revisan los métodos estadísticos que serán utilizados para trabajar las relaciones entre los constructos principales, capital intelectual, innovación y el rendimiento.

Las técnicas estadísticas utilizadas en el análisis del modelo estructural será el análisis factorial para la creación de un conjunto menor de variables o factores para los constructos que forman el capital intelectual y la técnica modelos de ecuaciones estructurales y el método de regresión de mínimos cuadrados parciales que será utilizado en el análisis del modelo estructural.

7.5.1. Análisis factorial

El análisis factorial consiste en un conjunto de técnicas estadísticas cuyo objetivo es reducir el número de variables con las que se trabaja, es decir, simplificar la estructura de un grupo grande de variables, determinando si la información puede ser condensada en una serie de factores o componentes que se derivan de las variables originales.

Se trata de una técnica estadística multivariada que, a partir de la estructura de dependencia existente entre las permite la creación de un conjunto menor de variables o factores, obtenidas a partir de las variables originales. A través del análisis factorial podemos identificar nuevas variables, en menor número que el conjunto inicial, sin que haya pérdida significativa de información contenida en el conjunto de las variables iniciales. Uno de los métodos más utilizados es el basado en el análisis de componentes principales. Técnicamente los factores son obtenidos a partir de una descomposición de la matriz de correlaciones o de covarianzas.

Como resultado de esa descomposición, se obtienen las cargas factoriales que indican cuanto está cada variable asociada a cada factor y los valores individuales asociados a cada uno de los factores implicados (Johnson y Wichern, 1992). Para llevar a cabo este método se utiliza la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser Meyer Olkin, así como el determinante de la matriz de correlaciones (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

El test de esfericidad de Barlett consiste en una estimación ji-cuadrado a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si las variables no están intercorrelacionadas, entonces el test de esfericidad de Barlett debe presentar un p-valor superior al límite 0,1 (De la Orden, 2012).

El índice de Kaiser Meyer Olkin como ya se ha dicho, ayuda a comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables es baja en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, entonces el índice Kaiser Meyer Olkin estará próximo a uno y esto se considera positivo e indicará que es pertinente continuar con el análisis factorial.

Esta técnica será utilizada en este estudio para la formación de un conjunto menor de factores para los nueve constructos de la capital intelectual.

7.5.2. Método de ecuaciones estructurales

El modelo de ecuaciones estructurales es una técnica que ha sido utilizada en casi todas las áreas de estudio, tales como educación, marketing, psicología, sociología, administración y gestión, salud, demografía, comportamiento organizativo, biología, entre otros. Existen fundamentalmente dos razones por las que esta técnica ha sido utilizada en diferentes áreas de conocimiento (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Por una parte, se trata de un método directo para tratar con múltiples relaciones simultáneamente con eficiencia estadística y una segunda razón es que permite evaluar las relaciones en un ámbito general y facilitar una transición del análisis exploratorio para el análisis confirmatorio.

Se ha decidido utilizar los Modelos de Ecuaciones Estructurales por considerar que es el método que mejor se adapta al campo de la gestión de empresas y las ciencias sociales, desde una perspectiva econométrica y un enfoque psicométrico (Roldan y Cepeda, 2010).

El modelo de ecuaciones estructurales es un método confirmatorio más que exploratorio, donde se construye un modelo con un sistema de efectos unidireccionales de una variable con otra en diagrama de caminos. Este diagrama permite representar las relaciones entre variables dependientes e independientes, así como correlaciones entre constructos e indicadores. El análisis del modelo de ecuaciones estructurales puede llevarse a cabo mediante dos tipos de técnicas estadísticas:

- a. Análisis de covarianzas, como la máxima verosimilitud o mínimos cuadrados generalizados.
- b. Análisis basados en componentes como es regresión de mínimos cuadrados parciales.

Diversos estudios han utilizado la técnica de regresión de mínimos cuadrados parciales en el área de organización de empresas, como ventajas sobre otras técnicas. La elección de utilizar un método u otro dependerá de los objetivos de la investigación, del conocimiento que se tenga de la teoría o de las propiedades de los datos (Richter, Cepeda, Roldán, y Ringle, 2015).

Ambos enfoques difieren en los objetivos, enfoques, suposiciones, estimaciones de parámetros y puntuaciones de las variables latentes implicaciones. Estas diferencias se ven reflejadas en la siguiente tabla 7.2.

Tabla 7.2 Comparativa de métodos

Criterio	Mínimos cuadrados parciales	Análisis de covarianzas
Objetivo	Orientado a la predicción.	Orientado a la estimación de parámetros.
Enfoque	Basado en la varianza.	Basado en covarianzas.
Estimación de parámetros	Consistente a medida que se incrementa el número de indicadores y aumenta la muestra.	Consistente.
Puntuación de las variables latentes	Estimadas explícitamente	Indeterminada.
Relaciones epistémicas entre las variables latentes y sus medidas	Pueden ser modeladas tanto en forma reflectiva como formativa.	Habitualmente solo con indicadores reflectivos.
Implicaciones	Óptimo para precisión de predicción.	Óptimo para precisión de parámetros.
Complejidad de modelos	Gran complejidad	Complejidad pequeña a moderada.
Tamaño de la muestra	Análisis de poder basado en la porción del modelo con el número	Basada idealmente en el poder de análisis de un

	mayor de predictores. Recomendaciones mínimas entre 30 y 100 casos.	modelo específico. Recomendaciones mínimas entre 200 y 800 casos.
--	---	---

Fuente: Roldán y Cepeda (2010); Hair, Ringle y Sarstedt, (2011)

Por tanto, el modelo propuesto en este estudio será comprobado mediante la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales debido a la complejidad del modelo estructural a testar al medir constructos de segundo y tercer orden, los condicionamientos teóricos y el interés por predecir las variables dependientes.

7.5.3. Rasgos diferenciales de la técnica Mínimos Cuadrados Parciales

El método de Mínimos Cuadrados Parciales consiste en una técnica estadística de la familia de la modelización a través de ecuaciones estructurales que permite una estimación simultánea de un conjunto de ecuaciones, midiendo los conceptos (modelo de medición) y las relaciones entre ellos (modelo estructural), y tiene capacidad para tratar con conceptos no directamente observables (Cepeda y Roldán, 2005).

El objetivo de Mínimos Cuadrados Parciales es ayudar al investigador a obtener valores determinados para variables latentes con el fin de realizar predicciones. El modelo formal define explícitamente las variables latentes como combinaciones lineales de sus indicadores observados. Así, el diseño básico de Mínimos Cuadrados Parciales supone que las relaciones entre las variables latentes son no interdependientes. Esta técnica utiliza procedimientos basados en un algoritmo iterativo, que consiste en una serie de mínimos cuadrados ordinarios combinado con un análisis de componentes principales y un análisis path (Cepeda y Roldán, 2005).

Las razones por las que se ha utilizado la modelización de ecuaciones estructurales con el método de Mínimos Cuadrados Parciales para el análisis de esta investigación son principalmente:

- La falta de un modelo teórico validado empíricamente es un punto débil de este campo de la administración que aún no ha sido superado, y sólo gracias a este camino se pueden dar pasos positivos, significativos y sostenidos.

- Relacionado con el anterior, la técnica Mínimos Cuadrados Parciales se muestra como la más adecuada ya que se orienta al análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad, pero con un conocimiento teórico.
- Si bien Mínimos Cuadrados Parciales se puede utilizar para la confirmación de la teoría, también se puede utilizar para sugerir dónde podrían o no existir relaciones y plantear hipótesis para someter a posteriores test.
- Las variables pueden ser medidas a través de indicadores categóricos, ordinales, de intervalos o incluso ratios, ya que, la modelización PLS no implica ningún modelo estadístico.
- Se puede trabajar con muestras pequeñas debido al procedimiento iterativo de estimación que utiliza.

En relación al tamaño de la muestra, este método requiere una muestra mínima de 10 veces el bloque de indicadores del constructo con mayor número de indicadores formativos o el constructo que tenga mayor número de variables independientes (Cepeda y Roldán, 2005).

7.5.4. Aplicación y evaluación del modelo

Para analizar los resultados del modelo propuesto, la técnica Mínimos Cuadrados Parciales estará basada en las etapas recomendadas por Hair, Ringle y Sarstedt, (2011), los cuales son:

Etapas 1: Evaluación del modelo de medida

El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza para los constructos reflectivos respecto a los atributos validez, es decir, si la variable observable mide realmente lo que se desea medir, y fiabilidad, que se refiere a si lo hace de una forma estable y consistente. Las propiedades de fiabilidad y validez son indispensables cuando se miden actitudes, predisposiciones, opiniones, con una elevada subjetividad, como es el caso que nos ocupa. En el contexto de la técnica Mínimos Cuadrados Parciales, esta primera etapa es evaluada a través del análisis de

la fiabilidad individual de los indicadores, de la fiabilidad de una escala y de la validez.

a) Fiabilidad individual de los indicadores

La fiabilidad mide el grado en el que las medidas están libres de errores aleatorios (proporcionan resultados consistentes). Los ítems que miden un constructo altamente fiable están fuertemente correlacionados (miden el mismo concepto). La fiabilidad de los ítems individuales se evalúa mediante las cargas o loadings (λ) (correlaciones simples de las medidas con sus respectivos constructos). Basándonos en Carmines y Zeller (1979), podemos afirmar que para aceptar un indicador como integrante de un constructo debe poseer una carga superior o igual a 0,707. Sin embargo, Falker y Miller (1992) estipulan dicho umbral en cargas superiores o iguales a 0,505. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error, lo que supone que más del 50% de la varianza en la variable observada es debido al constructo (Hulland, 1999).

Los indicadores que no satisfagan dicho nivel pueden ser eliminados, especificando el modelo (Roldan y Cepeda, 2010).

b) Fiabilidad de una escala

Permite comprobar la consistencia interna de entre las variables de una escala. Ésta permite medir la fiabilidad o grado de consistencia entre las múltiples medidas del constructo; es decir, mide la rigurosidad de los indicadores al medir las variables latentes (Roldan y Cepeda, 2010). El análisis de la consistencia interna o fiabilidad nos permite eliminar los indicadores de las escalas que no contribuyen para la interpretación de los constructos considerados. Este tipo de fiabilidad puede medirse con el Alfa de Cronbach o la Fiabilidad Compuesta (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011):

- Alfa de Cronbach: presupone que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, ya que las cargas son fijadas en la unidad. Es el más utilizado. Varía entre 0 y 1, considerándose satisfactorio por encima de 0,7 (Hair, et al., 2011).

- Fiabilidad compuesta: utiliza las cargas de los indicadores tal y como están en el modelo causal, estimadas como regresiones simples de la variable efecto por el procedimiento de los mínimos cuadrados ordinarios. Varía entre 0 y 1. Para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de investigación el coeficiente debe estar por encima de 0,7 y más estricto para investigaciones básicas por encima de 0,8 (Nunnally, 1978).

Ambos coeficientes sólo son aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos. A un constructo con indicadores formativos no se puede asumir que las medidas formativas converjan, porque estos indicadores no van a estar correlacionados (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

c) Validez

Si se hace referencia a la validez, se estará discutiendo la capacidad para realizar mediciones con el concepto o fenómeno que se trata de medir. La validez teórica o de contenido mide el grado con el que una escala es representativa del concepto que mide, es decir, el grado en el que los ítems de la escala son representativos del concepto que representan (Sarabia, 1999; Hair, et al., 2005). La forma más común para medir la validez de una escala es mediante la validez convergente y la validez discriminante:

- Validez convergente: trata de asegurar que los ítems que forman una escala, y que miden un concepto, miden realmente lo mismo. Los ítems deben tener una correlación alta y positiva entre las medidas escogidas para medir el mismo concepto. Esta medida se analiza a través de la Varianza Extraída Media (AVE – Average Variance Extrated) de los constructos, representando una relación de éstos con sus indicadores. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50, confirmando que más del 50% de la varianza del constructo es explicada por sus indicadores (Roldan y Cepeda, 2010).

Esta medida solo puede ser aplicada en constructos con indicadores reflectivos.

- Validez discriminante: muestra el grado en que las medidas de un constructo dado difieren de las medidas de otros constructos en el mismo modelo. Por tanto, debería existir una correlación baja entre los indicadores que midan constructos diferentes. Existen dos métodos para su valoración. Por un lado, puede ser evaluada por la comparación de las correlaciones entre los constructos y el valor de la raíz cuadrada de la AVE de un determinado constructo. Por otro lado, por el análisis de las cargas cruzadas entre los constructos y los respectivos indicadores (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

Etapas 2: Validación del modelo estructural

En cuanto el modelo de medida relaciona los constructos a las medidas, el modelo estructural relaciona un constructo con otro (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Después de evaluar el modelo de medida, se valida el modelo estructural. El análisis del modelo estructural tiene como objetivo testar las hipótesis y averiguar si el modelo propuesto está en conformidad con los datos recogidos. En esta segunda etapa, el objetivo consiste en el análisis del significado de los caminos, confirmando o no las hipótesis planteadas. La evaluación de los modelos se debería realizarse a través de la observación del R^2 , este valor va a indicar la parte de la varianza de los constructos dependientes que es explicada por las variables independientes del modelo (indicadores). Cuanto mayor sea el valor de R^2 , mejor será el modelo propuesto.

La bondad de un modelo teórico además se determina a través de la fortaleza de cada camino (β) (relación entre constructos). Los coeficientes β representan los coeficientes path, que indican la fuerza relativa de las relaciones estadísticas. Una evaluación de la calidad del modelo puede ser también hecha a través del test Stone-Geisser (Q^2) y por el significado de las relaciones estructurales que pueden ser evaluadas con recurso a las técnicas no paramétricas Jackknife y Bootstrap (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Siguiendo a Cepeda (2003) podemos resumir estas técnicas de la siguiente manera:

- Jackknife: técnica inferencial que trata de analizar la variabilidad de una estadística examinando la variación de los datos de la muestra en lugar de utilizar suposiciones paramétricas. Además, permite estimar el sesgo y el error estándar

de una estimación. Esta estimación, permite evaluar la significación de las estimaciones de los parámetros a partir de datos que no se presuponen que sigan una distribución normal.

- Bootstrap: procedimiento de re muestreo que considera el conjunto de datos original como si fuese la población. Se crean así N conjuntos de muestra para obtener N estimaciones de cada parámetro en el modelo de Mínimos Cuadrados Parciales. Cada muestra es obtenida por muestreo con reemplazo del conjunto de datos originales. También ofrece el cálculo del error estándar de los parámetros, así como de los valores t de Student.

Como síntesis del proceso de modelización con Mínimos Cuadrados Parciales, se presenta la siguiente tabla resumen.

Tabla 7.3 Modelo estructural

OBJETIVO	ESTADÍSTICO	ACEPTACIÓN
¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?	B	≥ 0.2 (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011)
¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?	R^2	≥ 0.1 (Falk y Miller, 1992)
Estabilidad de las estimaciones de los parámetros	T-Student Bootstrap	≥ 1.64
Relevancia predictiva de los constructos dependientes	Q2 Stone-Geisser	> 0 (Stone, 1974; Geisser, 1975)

Fuente: De la Orden (2011)

Como se ha visto en este capítulo, se pretende estudiar la relación existente entre los constructos entre capital intelectual, rendimiento e innovación y los efectos de la influencia familiar y se ha propuesto un modelo teórico con el cual se analizarán en la siguiente sección, Investigación empírica, bajo un método estadístico denominado Ecuaciones Estructurales.

Capítulo 8. Investigación empírica

8.1. Introducción

A continuación, se presentan los temas relacionados con el diseño de la investigación empírica necesarias para contrastar el modelo teórico desarrollado en el capítulo anterior.

Se propone un cuestionario que será enviado a los dueños de viñas, sucesores o miembros de la familia y que trabajen en la empresa. Las empresas seleccionadas pertenecen a la Asociación de Viñas de Chile, de la Sociedad Nacional de Agricultura y otras empresas no asociadas del mismo rubro. Para ello, se ha hecho referencia al sector de aplicación, justificando su elección y algunas otras consideraciones; se continúa describiendo el instrumento de medida utilizado y su escala de medición; y finalmente se comenta cómo se organizará la investigación.

8.2 Descripción de las unidades de observación y determinación del ámbito de estudio

Descripción de las unidades de observación

Como se ha reflejado en el modelo teórico, el objeto de estudio lo constituyen las empresas familiares. En el capítulo 5 se definió el concepto de empresa familiar como aquella organización en que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia, que tiene vocación de continuidad ya que desea que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Flören, 2002).

En esta investigación, la unidad de observación es la empresa familiar. En concreto, el instrumento de medida será enviado a todas las empresas familiares que son miembros de las asociaciones de Vinos de Chile y del Sociedad Nacional de Agricultura.

Determinación del ámbito de estudio

La población objeto de estudio está formada por el dueño, sucesor o un miembro de la familia que trabaje en la empresa.

8.3 Diseño del instrumento de medida

El instrumento de medida que se propone es el cuestionario. Se entiende por cuestionario una técnica estructurada para recopilar datos, consistente en una serie de preguntas

escritas, en este caso, que debe responder un entrevistado. El cuestionario es sólo un elemento que se utiliza para la recopilación de datos.

Este cuestionario propone 43 preguntas y se utiliza la Escala Likert de siete puntos para todas las variables incluidas en el modelo teórico del capital intelectual, innovación, influencia de la familia y rendimiento de la empresa, para detalles del instrumento se sugiere revisar el Anexo 1. Además, el cuestionario contiene una serie de preguntas generales sobre la empresa y sobre el encuestado.

8.4 Características del trabajo de campo por realizar

Una vez revisado y validado el cuestionario inicial, se envía el cuestionario final a toda la población objeto de estudio. Al ser el instrumento de medida en formato electrónico, se necesita de una dirección de correo electrónico para hacer llegar el cuestionario.

Para salvaguardar este punto, se tiene el compromiso de varios de los miembros de la Asociación de Viñas de Chile y de la Sociedad Nacional de Agricultura, también se levantó una base de datos visitando las páginas webs de las viñas, ya que en algunas de ellas se muestran los datos que se necesita.

A partir de ahí, se obtuvieron los antecedentes correspondientes de las asociaciones gremiales más la base de datos ad-hoc, con un total de 698 registros de 327 empresas familiares del sector del vitivinícola en Chile.

8.5 Escala de medición

A partir del modelo teórico desarrollado en el capítulo anterior, se procede a la generación y selección de indicadores para medir la capital intelectual, innovación, rendimiento de la Empresa y la Influencia Familiar. El procedimiento utilizado para obtener los indicadores es la revisión de la literatura realizada en los capítulos anteriores; a partir de la revisión teórica realizada junto con los estudios empíricos analizados. En este sentido, se complementa específicamente con los estudios empíricos encontrados.

8.5.1. Escala de medida para Capital Intelectual

Los métodos de medición capital intelectual fueron identificados en función de sus diferentes características, su complejidad y su aplicabilidad. La medida de capital intelectual se estructura en nueve componentes principales, cada uno de los cuales se integra por unos ítems que definen los aspectos que lo identifican y, a su vez, describen sus caracteres conceptuales básicos, ofreciendo, en suma, una perspectiva lo más completa posible del valor que se pretende medir y explicar. Se ha realizado un esfuerzo de adaptación, selección y adecuación a nivel de empresa familiar de los índices considerados, así como de poner los índices en forma de afirmación para que puedan ser contestados por el encuestado en función de una escala Likert de 1 a 7 siendo 1 Totalmente en Desacuerdo y 7 como Totalmente de Acuerdo.

Escala de medida para la satisfacción del personal

Basada en las escalas utilizadas por Eddleston, Chrisman, Steier, y Chua, (2010), basada en las aportaciones de Steier, (2001).

Tabla 8.1 Escala de medida para la satisfacción del personal

Código	Descripción
SATIS1	Existen fuertes relaciones de trabajo y de cooperación entre los compañeros de trabajo para un mismo nivel organizacional.
SATIS2	Existe una baja rotación del personal.
SATIS3	El staff de la alta dirección y profesional es mayoritariamente fijo.
SATIS4	La comunicación entre los miembros de la familia y el personal es fluida.

Elaboración propia

Escala de medida para la confianza entre los miembros de la familia

Basada en las escalas utilizadas por Cabrera y Martín (2010) y en las aportaciones de Chirico (2008) y Zapata, Rialp y Rialp (2009).

Tabla 8.2 Escala de medida para la confianza

Código	Descripción
CONF1	Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia.
CONF2	Existen contactos personales entre los miembros de la familia.

CONF3	El Patriarca o Sucesor está contento con su carrera a esta empresa.
--------------	---

Elaboración propia

Escala de medida para el compromiso con la empresa familiar

Basada en las escalas utilizadas por Cabrera y Martín (2010) y datos de Chirico (2008) y Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004).

Tabla 8.3 Escala de medida para compromiso con la empresa familiar

Código	Descripción
COMP1	Los empleados más antiguos se sienten en la empresa como parte de la familia.
COMP2	Existe un liderazgo fuerte por parte del Patriarca o Sucesor.
COMP3	Es común el trabajo en equipo.

Elaboración propia

Escala de medida para la cultura organizacional

Basada en las escalas utilizadas por: Zapata, Rialp y Rialp (2009) y Aronoff y Ward (2001); Chirico y Nordqvist (2008).

Tabla 8.4 Escala de medida para cultura organizacional

Código	Descripción
CULT1	Un ambiente de franqueza y confianza prevalece en la empresa.
CULT2	La empresa tolera errores cuando alguien está aprendiendo.
CULT3	En general, las nuevas ideas, antes de saber si son positivas o no, son bien valoradas.

Elaboración propia

Escala de medida para Tecnología de Proceso o Producto

Basada en las escalas utilizadas por Delgado-Verde, Martín-de Castro, Navas-López y Cruz-González, (2013).

Tabla 8.5 Escala de medida para Tecnología de Proceso o Producto

Código	Descripción
TECH1	La empresa tiene sistemas como ERP, CRM y otros que ayudan a la gestión.

TECH2	La empresa está disponible a probar nuevas técnicas, máquinas y equipos.
TECH3	Somos cuidadosos con el medioambiente y aplicamos tecnologías para reducir el impacto.

Elaboración propia

Escala de medida para Mecanismos de Transmisión y Comunicación

Basada en las escalas utilizadas por Díaz, (2013); Monagas-Docasal (2012).

Tabla 8.6 Escala de medida para Mecanismos de Transmisión y Comunicación

Código	Descripción
MECAN1	Existen reuniones formales de planificación estratégica y operativa.
MECAN2	Existen procesos documentados y fáciles de consultar
MECAN2	Las estrategia, misión y visión es comunicada a todos los empleados de la organización.

Elaboración propia

Escala de medida para lealtad de clientes

Basada en las escalas utilizadas por Delgado-Verde, Martín-de Castro, Navas-López y Cruz-González, (2013).

Tabla 8.7 Escala de medida para lealtad de clientes

Código	Descripción
LOYAL1	Pocos clientes concentran un alto porcentaje de la facturación.
LOYAL2	Las quejas y sugerencias son recibidas y respondidas adecuadamente.

Elaboración propia

Escala de medida para Relaciones con otras Empresas Vitivinícolas

Adaptación basada en Zapata, Rialp y Rialp (2009) y Chirico y Nordqvist (2008).

Tabla 8.8 Escala de medida para Relaciones con otras Empresas Vitivinícolas

Código	Descripción
RELAC1	La empresa pertenece a una Asociación gremial y participamos activamente.

RELAC2	Cooperamos activamente con otras Viñas para compartir experiencias y buenas prácticas.
---------------	--

Elaboración propia

Escala de medida para reputación

Basada en las escalas utilizadas por Salazar, de Castro y Sáez (2006) y Díaz, (2013).

Tabla 8.9 Escala de medida para reputación

Código	Descripción
REPUT1	Nos importa mucho y cuidamos nuestra marca e imagen.
REPUT2	Somos transparente y honestos para comunicar nuestros productos.

Elaboración propia

8.5.2. Escala de medida para la Innovación

El constructo de innovación, el cual es un constructo de 2º orden, está compuesto por tres constructos (Presupuesto de Innovación, Nuevos Productos / Procesos y Proyectos de Innovación), que serán medidos con nueve ítems sobre una escala Likert de 7 puntos.

Estos ítems fueron desarrollados por De Massis, Frattini y Lichtenthaler, (2012) y por Cassia, De Massis y Pizzurno, (2012), debido a que se adapta mejor al contexto de las empresas familiares.

Tabla 8.10 Escala de medida para Presupuesto de Innovación

Código	Descripción
PPTO1	La empresa ha considerado en los últimos 3 años un presupuesto formal para I+D.
PPTO2	La empresa está planeando que el próximo presupuesto considere un ítem formal para I+D.
PPTO3	Existen personas involucradas a tiempo parcial o completo a desarrollar proyectos de innovación.

Elaboración propia

Tabla 8.11 Escala de medida para Nuevos Productos / Procesos

Código	Descripción
NP_PRO1	La empresa ha introducido nuevos tipos de productos/servicios en los últimos 5 años
NP_PRO2	En los últimos 3 años, ha habido importantes cambios en las técnicas administrativas o tecnologías de la empresa.
NP_PRO3	El año pasado, la Empresa ha introducido nuevas prácticas de gestión, calidad, cadena suministro u otras metodologías.

Elaboración propia

Tabla 8.12 Escala de medida para Proyectos de innovación en curso

Código	Descripción
PROY1	El porcentaje de nuevos productos/servicios sobre la cartera total de productos
PROY2	Los últimos 3 años, el porcentaje de facturación debida a nuevos productos sobre el total de facturación se ha incrementado.
PROY3	Existen ideas de crear nuevas unidades de negocio (spin – off) surgidas a raíz de proyectos de innovación.

Elaboración propia

8.5.3. Escala de medida para el Rendimiento de la Empresa

Basada en las escalas utilizadas por Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund (2007); Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy (2012); Cruz y Nordqvist (2012).

Tabla 8.13 Escala de medida para Rendimiento de la Empresa

Código	Descripción
REND1	Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función del beneficio neto.
REND2	Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función del crecimiento de las ventas.
REND3	Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función del cash flow.
REND4	Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función del crecimiento del patrimonio neto.

Elaboración propia

8.5.4. Escala de medida para la Influencia Familiar

Basada en las escalas utilizadas por Chirico, Sirmon, Sciascia, Mazzola (2011); Casillas, Moreno y Barbero (2010) y Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson (2008).

Para medir la influencia de la familia se han utilizado dos unidades de medida, una del tipo Likert de 7 puntos y otra numérica. El motivo es debido a cuestiones prácticas, ya que hay algunos métodos en los modelos de ecuaciones estructurales que no permiten ítems que no sean medidos a través de escalas tipo Likert.

Tabla 8.14. Escala de medida para la influencia familiar (Likert)

Código	Descripción
IN_FAM1	Participan varias generaciones en la gestión de forma conjunta.
IN_FAM2	El Director Ejecutivo pertenece a la familia y tiene mucha influencia sobre las decisiones.
IN_FAM3	La familia posee la mayor parte de la propiedad de la empresa.

Elaboración propia

Tabla 8.15. Escala de medida para la influencia familiar (numérica)

Descripción
Porcentaje de familiares en el equipo de alta dirección
Porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia

Elaboración propia

8.5.5. Características del trabajo de campo

Una vez revisado el cuestionario inicial, se envía el Cuestionario Final a toda la población objeto de estudio. Al ser el instrumento de medida en formato electrónico, se necesitó una dirección de correo electrónico para hacer llegar el cuestionario, procediendo al envío del cuestionario por correo electrónico desde mediado marzo 2016 a fines de mayo 2016. Se repitió el envío de email hasta en tres ocasiones, de acuerdo con la Tabla 8.16. Ficha técnica del estudio.

Tabla 8.16. Ficha técnica del estudio

Universo	Empresas familiares sector del Vino en Chile
Ámbito geográfico	Nacional
Método de recogida de información	Encuesta electrónica
Unidad muestral	Dueño, CEO, Sucesor de la empresa familiar, y familiares de la alta dirección
Tamaño de la muestra	698
Error muestral	7,36%
Nivel de confianza	95%

Procedimiento de muestreo	El cuestionario fue enviado por correo electrónico a las empresas que componen el universo
Fecha de trabajo de campo	Los cuestionarios se enviaron y se recibieron desde marzo a junio de 2016. Se realizó un seguimiento telefónico entre abril y junio 2016.

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos se realizan los análisis correspondientes y los contrastes necesarios en el capítulo siguiente, en el que se establecen los principales resultados del estudio empírico y la validación del modelo teórico desarrollado.

Capítulo 9. Análisis e Interpretación de los Resultados

9.1 Introducción

En las siguientes secciones de este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada para esta tesis.

Como se podrá revisar más adelante, se presentarán las principales etapas que se han programado y seguido en el desarrollo de la investigación y mostramos los resultados obtenidos, así como la verificación de las hipótesis formuladas.

La investigación ha sido realizada en varias fases. En la primera de ellas se realizó la revisión de la literatura que permitió identificar los diferentes constructos que impactan en el capital intelectual, la innovación, la influencia de la familia y el rendimiento, así como definir las escalas más adecuadas para poder medirlos. Con base en la revisión realizada, se propuso un modelo teórico que implicaba estudiar las relaciones existentes entre los constructos anteriores. En una tercera etapa se procedió a elaborar una base de datos y a la administración del cuestionario mediante formato electrónico de la población que es objeto de estudio que, como ya se indicó en capítulos anteriores, está formada por 698 registros de 327 empresas: propietarios, miembros de la alta dirección de la empresa, miembros del consejo de administración, y miembros de la familia que trabajen en la empresa.

Se recibieron un total de 103 cuestionarios completos (tasa de respuesta de 14,7%), con lo que se pudo obtener los datos necesarios para contrastar empíricamente el modelo planteado. La información recogida con el cuestionario fue tratada con el programa Minitab 17 para todo el análisis estadístico y con el programa SAS Stat 9 Proc Calis para los análisis del modelo de PLS-POS, IPMA y bootstrapping en relación a los contrastes de las hipótesis. En cuarto lugar, se procedió a realizar el estudio de la fiabilidad y validez de cada una de las diferentes escalas para finalmente contrastar el modelo propuesto mediante el análisis de ecuaciones estructurales.

9.2 Descripción de la muestra: Estadística Descriptiva

El análisis de los datos de cualquier estudio que comporte valores numéricos comienza por la utilización de estadísticas descriptivas que permitan describir las características de

la muestra. El análisis estadístico de los datos se ha realizado con la ayuda del programa Minitab 17, con el que hemos obtenido las estadísticas descriptivas tanto de los datos demográficos como otros índices. La base de datos elaborada para este estudio, corresponde a empresas familiares del sector del vino en Chile. Todas las personas que han contestado el cuestionario son fundadores, sucesores de empresas familiares, miembros de la familia que trabajan en la alta dirección de la empresa o directivos no familiares de la primera línea.

De acuerdo a la muestra, el porcentaje de hombres y mujeres que han participado en el estudio fue de 73% hombres 27% de mujeres. Como se puede observar, es mayoritaria la participación de los hombres en las empresas familiares en este sector industrial en Chile.

Con respecto a la edad de las empresas familiares, sólo dos de ellas fueron fundadas antes de 1933, concretamente una en 1932 y otra en 1899. El período en que se fundaron más empresas fueron los comprendidos entre 1978 y 1999 con un 49% del total de la muestra y corresponde al inicio el ciclo exportador de vinos en Chile (Servicio Agrícola y Ganadero de Chile, 2014)²¹.

Tabla 9.1. Año de fundación de la Empresa por rangos

Categoría/ Rangos	%
Antes de 1933	4%
1934-1944	2%
1945-1955	4%
1956-1966	8%
1967-1977	9%
1978-1988	26%
1989-1999	23%
2000-2010	19%
2011-adelante	5%

Fuente: elaboración propia

Respecto a la presencia de las estructuras de Gobierno Corporativo de la muestra, se encuentra que el estudio revela que menos de un quinto de las empresas (18%) tiene

²¹ <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/catastro-viticola-nacional/1490/publicaciones> (consultado el 9 mayo 2016).

formado un consejo familiar y sólo un 13% ha diseñado un protocolo familiar que considere la sucesión de la empresa, tal como se observa en la Tabla 9.2

Tabla 9.2. Gobierno Corporativo de la muestra

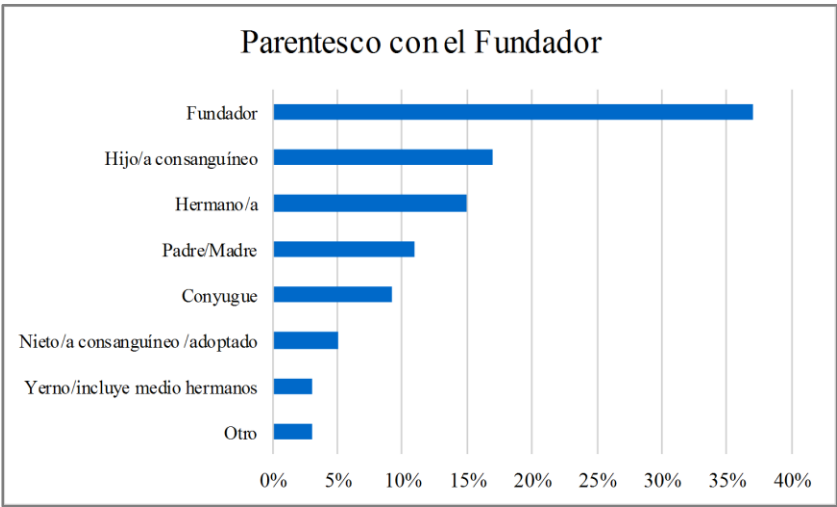
Categoría/ Rangos	Si	No	No tengo opinión
Formamos su familia un consejo familiar	18%	33%	49%
Tenemos un protocolo familiar donde se consignaron los acuerdos sobre el cuidado del patrimonio compartido	13%	38%	50%

Fuente: elaboración propia

Otro dato significativo es que, para ambas preguntas, consejo familiar y protocolo, casi el 50% de las empresas encuestadas considera no tener opinión, a pesar de su importancia como instrumento para la continuidad de la empresa (Brenes, Madrigal y Requena, 2011).

Si se tiene en cuenta el parentesco del encuestado familiar con el fundador de la empresa, se puede observar en la siguiente Figura 9.1 que la mayoría de los encuestados son el propio fundador o su hijo o hija, es decir la segunda generación con un 54% del total de la muestra. Empresas de tercera generación, es decir, Padre o Madre del Fundador, corresponden al 11% del total de la muestra.

Figura 9.1. Parentesco de los encuestados en relación al fundador.



Fuente: elaboración propia

En relación a la existencia de una estructura formal para dirigir la empresa, se revela que sólo el 8% ha formado un Consejo de Administración, a pesar de la relevancia y abundante experiencia empírica acerca de sus ventajas con la finalidad de profesionalizar la empresa (García-Ramos y Olalla, 2011; Corbetta y Salvato, 2004b).

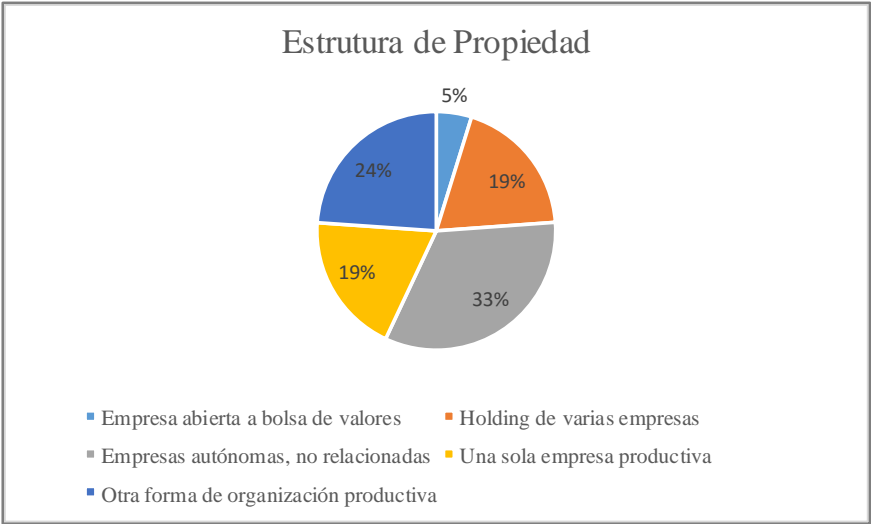
Tabla 9.3. Existencia del Consejo de Administración en la empresa.

Categoría/ Rangos	Si	No	No tengo opinión
Tenemos un Consejo de Administración formalmente constituido	8%	47%	45%

Fuente: elaboración propia

Está se encuentra muy en línea con la estructura de propiedad de las empresas, donde el Consejo de Administración al ser el máximo órgano de gobierno de la sociedad, conforman la pauta de funcionamiento de los ejecutivos de la compañía. En la muestra se encontró que el 76% de las empresas encuestadas son sociedades cerradas y sólo el 5% corresponde a empresas abiertas a la Bolsa de Valores.

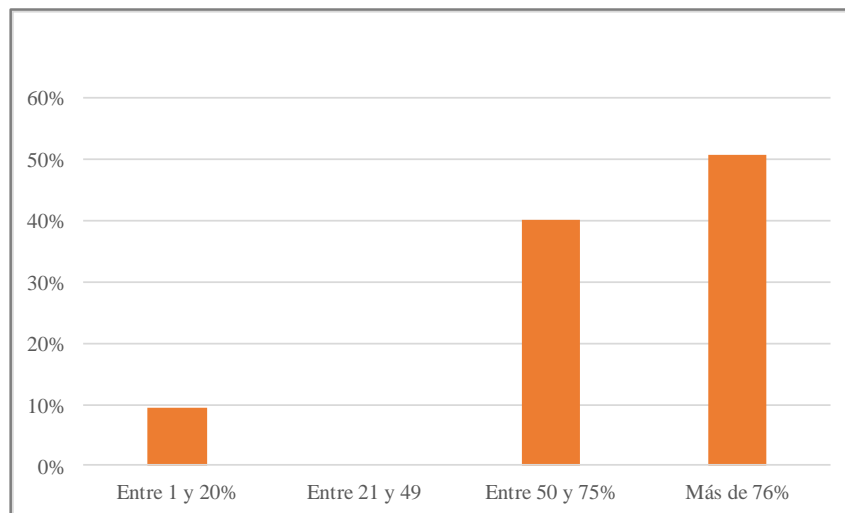
Figura 9.2. Estructura Societaria.



Fuente: elaboración propia

Un indicador importante para resaltar en esta sección y que será mostrado posteriormente dentro de las variables del modelo estadístico, es la influencia de la familia en la dirección y la propiedad. Al respecto, autores como Minichilli, Corbetta, y MacMillan, (2010) entre otros, han propuesto una alta correlación entre la propiedad, el control y la influencia de la familia. La Figura 9.3 muestra el resultado del número de familiares directos involucrados en la dirección del equipo de alta dirección, nivel gerencial, donde encontramos que la mayoría de las empresas de la muestra 50% tienen más de tres cuartos de su plana gerencial con familiares directos, es decir, personas de la familia que trabajan en la empresa y que son responsables de tomar las decisiones más importantes de la compañía.

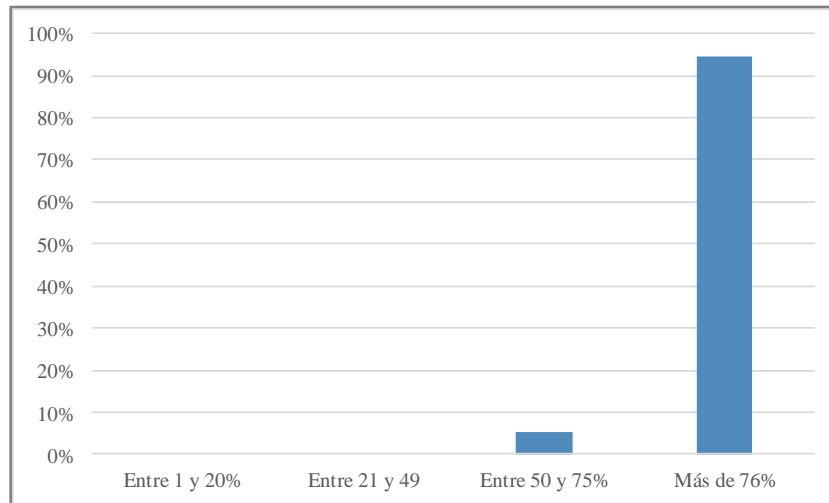
Figura 9.3. Porcentaje de familiares en el equipo de alta dirección



Fuente: elaboración propia

En relación a la concentración de la propiedad en las empresas encuestadas, se observa que en más del 90% del total de las compañías la familia tiene más del 76% de las acciones de la empresa, tal como se observa en la Figura 9.4 a continuación, dejando a la familia en una posición de controlar muchas de las decisiones que afectan la empresa.

Figura 9.4. Porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia



Fuente: elaboración propia

De esta forma y en esta sección se han entregado las principales características y análisis de las estadísticas descriptivas que han mostrado una serie de particularidades de la muestra del este estudio.

9.3 Hipótesis formuladas

La pregunta principal de este trabajo ha sido estudiar de qué forma influye la innovación en las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

Como ya se ha expuesto anteriormente, las hipótesis que se han planteado en esta tesis están construidas en base los diversos contratos que se generan desde el modelo anterior, los cuales se pueden ver en la Tabla 9.4.

Tabla 9.4. Hipótesis de estudio

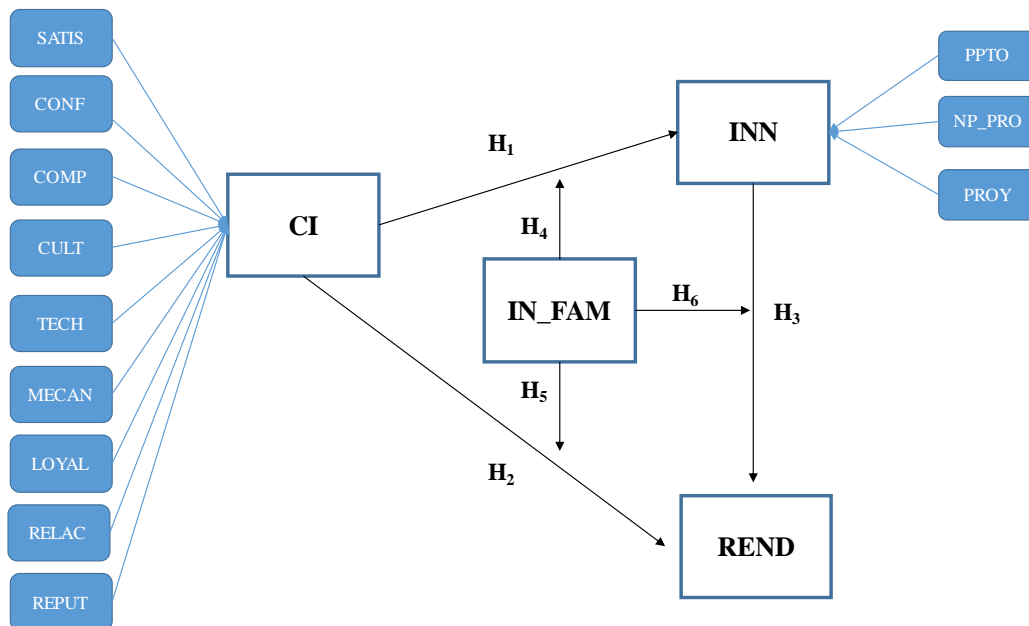
Hipótesis
H ₁ : El capital intelectual influye positivamente en la innovación de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
H ₂ : El capital intelectual influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
H ₃ : La innovación influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

H ₄ : La influencia de la familia modera la relación entre el capital intelectual y la innovación en las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
H ₅ : La influencia familiar modera la relación entre el capital intelectual y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.
H ₆ : La influencia familiar modera la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.

Fuente: elaboración propia

Para ello, este estudio ha contrastado la literatura existente considerando que el Capital Intelectual influye en la Innovación y en el rendimiento de la compañía, y que la influencia familiar modera la relación entre éstos. En el modelo considerado en el estudio se muestra en la Figura 9.5.

Figura 9.5. Modelo de relaciones general e hipótesis planteadas



Fuente: elaboración propia

En cuanto al Modelo de Relaciones, Figura 9.5 se ha definido la variable Capital Intelectual (CI) en base a nueve constructos, los cuales son:

- Satisfacción del personal (SATIS).
- Confianza entre miembros de la familia (CONF).

- Compromiso con la empresa familiar (COMP).
- Cultura Organizacional (CULT).
- Tecnología de Proceso o Producto (TECH).
- Mecanismos de Transmisión y Comunicación (MECAN).
- Lealtad de clientes (LOYAL).
- Relaciones con otras Empresas Vitivinícolas (RELAC).
- Reputación (REPUT).

La Innovación (INN) se midió en base a tres constructos los cuales son:

- Presupuesto de innovación (PPTO).
- Nuevos productos / procesos (NP_PRO).
- Proyectos de innovación (PROY).

En este modelo, ambos constructos principales Capital Intelectual (CI) e Innovación (INN), se relacionan con el rendimiento (REND), que a su vez pueden ser moderados por la influencia familiar (IN_FAM).

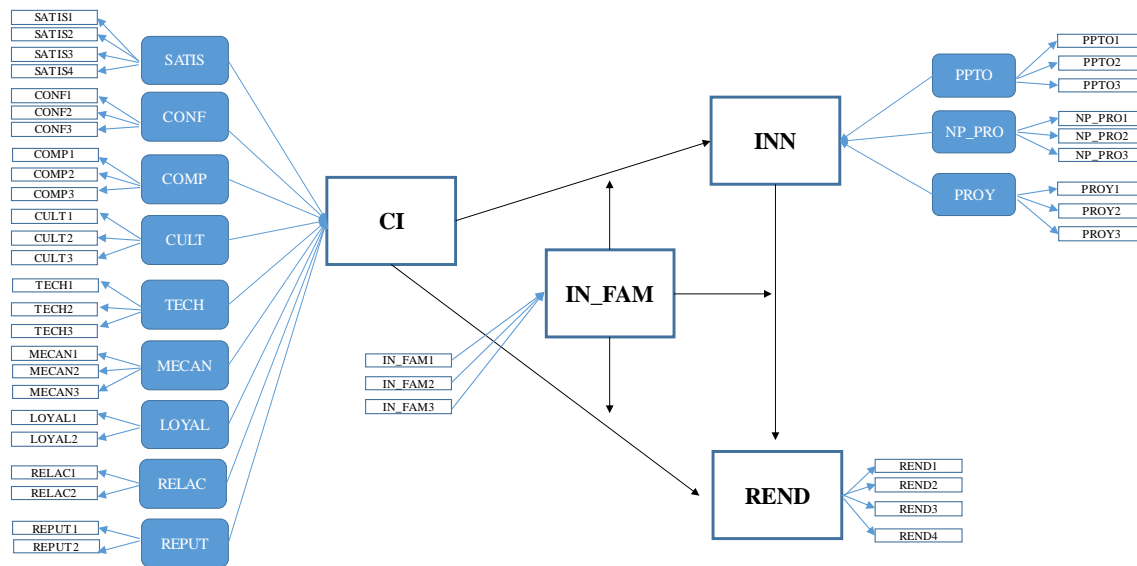
9.4 Modelización mediante mínimos cuadrados parciales

En esta sección se presentará el análisis del modelo propuesto de acuerdo con la metodología presentada en el capítulo 7 sobre la utilización de los Modelos de Ecuaciones Estructurales, así como la idoneidad del enfoque de mínimos cuadrados parciales para esta investigación.

Parte de la técnica es realizar una representación gráfica del modelo estructural, es decir, una representación mediante símbolos de las relaciones existentes entre los constructos, también llamado variables latentes y de las relaciones existentes entre los indicadores y los constructos del modelo de medida.

El modelo estructural propuesto Figura 9.6, está compuesto por dos constructos de segundo orden, Capital Intelectual (CI) e Innovación (INN) con sus respectivas relaciones a los constructos de primer orden. Los constructos Rendimiento (REND) y la influencia familiar (IN_FAM) que son de primer orden.

Figura 9.6. Modelo estructural propuesto

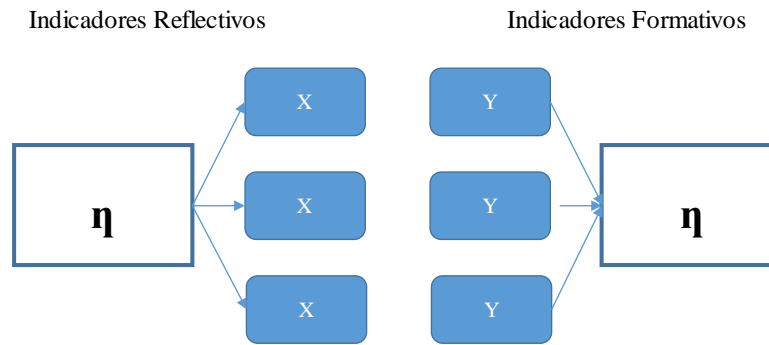


Fuente: elaboración propia

Del modelo propuesto se pueden observar una serie de relaciones, flechas y su dirección, que indican las relaciones predictivas entre variables latentes; como, por ejemplo, la flecha que va desde el constructo CI hacia el constructo INN, indica que el Capital Intelectual predice, en parte, la varianza de la Innovación, estas relaciones se sustentan en el conocimiento teórico y en la naturaleza secuencial del modelo (Zapata y Díaz, 2015).

Por otra parte, los indicadores, medidas o variables observables se representan mediante la Figura 5.6 anterior como rectángulos sin colorear. Si atendemos a las relaciones entre variables latentes y observables podemos distinguir dos tipos: los indicadores reflectivos y los formativos. Es decir, si la flecha sale del constructo hacia el indicador, significa que estos indicadores son reflectivos del constructo; de manera contraria, si la flecha sale del indicador hacia el constructo, significa que los indicadores son formativos del constructo, como se observa en la Figura 9.7 Indicadores reflectivos e indicadores formativos. La elección que haga el investigador entre unos y otros depende de la relación causal existente entre el indicador y la variable latente (Zapata y Díaz, 2015).

Figura 9.7 Indicadores reflectivos e indicadores formativos

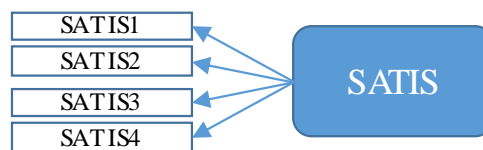


Fuente: Zapata y Díaz (2015)

Las variables latentes con indicadores reflectivos se representan en la técnica de mínimos cuadrados parciales, mediante bloques dirigidos externamente, indicando que las variables observables son expresadas como función del constructo. Las variables latentes con indicadores formativos, en cambio, se representan mediante bloques dirigidos internamente, indicando que los constructos son expresados como una función de las variables observables, es decir, éstas son las que producen, generan o forman el constructo (Nitzl, Roldán y Cepeda, 2016).

En este trabajo de investigación, todos los indicadores son de tipo reflectivo a excepción de los indicadores de la influencia de la familia. Por ejemplo, los indicadores relacionados con Satisfacción del Personal hacen referencia a que las variables latentes preceden los indicadores en sentido causal. En este caso, la Satisfacción del Personal se refleja en una serie de comportamientos representados por los ítems que lo miden tales como: intensidad de las relaciones en el trabajo, cooperación entre los compañeros, rotación del personal, equipo de la alta dirección y grado de comunicación entre los miembros de la familia y el personal, lo se ve representado en Figura 9.8 adjunta más abajo.

Figura 9.8 Ejemplo Indicadores reflectivos



Fuente: elaboración propia

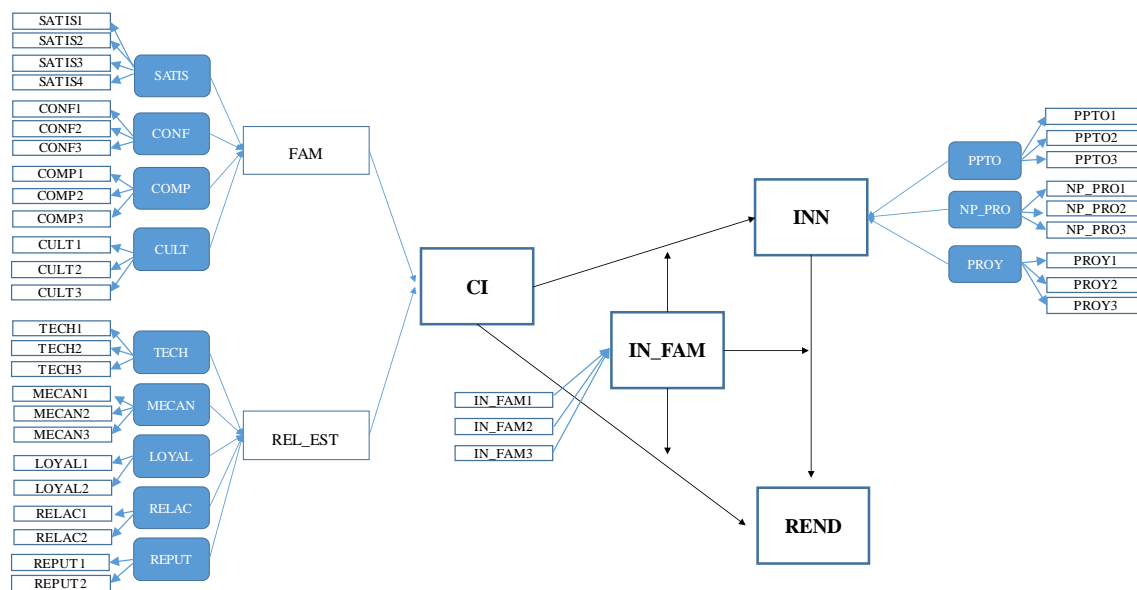
Por el tipo de metodología utilizada y carácter multidimensional de los factores que forman el Capital Intelectual, realizamos un análisis factorial de componentes principales obteniendo dos subgrupos:

Sub grupo 1: Orientado a las relaciones familiares (FAM).

Sub grupo 2: Orientado las variables relacionales y estructurales (REL_EST).

De este modo y en su conjunto, la variable Capital Intelectual será medido en el modelo propuesto en el estudio como un constructo de Tercer orden compuesto por los sub conjuntos anteriores. Por tanto, el nuevo modelo estructural se representa de la siguiente forma (Figura 9.9):

Figura 9.9. Modelo estructural propuesto 3er orden



Fuente: elaboración propia

Una vez representado gráficamente el modelo de relaciones y definidos los constructos y sus indicadores, es necesario conocer si la muestra tiene un tamaño adecuado para que se realice una estimación apropiada antes de comenzar con la fase de evaluación del modelo de medida y estructural según la técnica de mínimos cuadrados parciales.

En base al tratamiento de segmentación de modelos complejos, el método de mínimos cuadrados parciales puede trabajar con tamaños de muestra más reducidos. Al consistir el proceso de estimación de los subconjuntos en regresiones simples y múltiples, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar y de forma general, el investigador ha de observar el nomograma y encontrar cuál de las dos posibilidades es la mayor, es decir, la que ofrecerá la mayor regresión múltiple (Barroso, Carrión, y Roldán, 2010). En concreto, la muestra requerida se puede determinar observando la representación gráfica y multiplicando por 10 el mayor número que se obtenga como resultado de las dos opciones siguientes:

- i. El número de indicadores del constructo formativo más complejo, es decir, aquella variable latente con el mayor número de variables manifiestas formativas.
- ii. El mayor número de constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno como predictores en una regresión de mínimos cuadrados ordinarios (Ordinary Least Squares), es decir, el mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural.

Como se ha presentado en párrafos anteriores, el modelo desarrollado para esta investigación no contiene constructos con indicadores formativos, por lo que en esta opción tendría 0. Los constructos Familia (FAM) y Relacionales y Estructurales (REL_EST) reciben cuatro y cinco flechas correspondientemente, por lo que el número que obtenemos es 50, es decir, 5 multiplicado por 10, por lo que el máximo número obtenido de las dos opciones es 50 y nosotros contamos con 103 cuestionarios válidos, con lo que disponemos de un número suficiente para realizar las estimaciones del modelo de medida y estructural (Cepeda-Carrión, Roldán & Ringle, 2015).

9.5 Construcción del modelo utilizando mínimos cuadrados parciales

Uno de los constructos del modelo se ha diseñado como constructo de tercer orden, medido con varios constructos de segundo orden y éstos a su vez medidos con constructos de primer orden. En concreto, el constructo de tercer orden Capital Intelectual ha sido medido por dos constructos de segundo orden: Familia (FAM) y Relacionales y Estructurales (REL_EST).

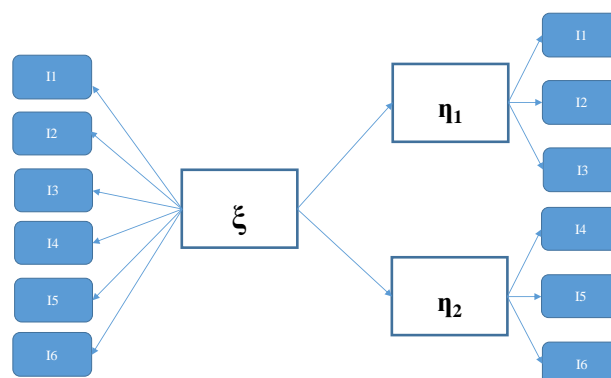
Como se ha mostrado anteriormente, el constructo Familia ha sido medido por cuatro indicadores de primer orden: Satisfacción del personal (SATIS), Confianza entre miembros de la familia (CONF), Compromiso con la empresa familiar (COMP) y Cultura Organizacional (CULT). Por otra parte, el constructo Relacionales y Estructurales por los otros cinco constructos de primer orden: Tecnología de Proceso o Producto (TECH), Mecanismos de Transmisión y Comunicación (MECAN), Lealtad de clientes (LOYAL), Relaciones con otras Empresas Vitivinícolas (RELAC) y Reputación (REPUT).

Por otro lado, el constructo Innovación (INNO) de segundo orden ha sido medido por los siguientes indicadores de primer orden: Presupuesto de innovación (PPTO), Nuevos productos / procesos (NP_PRO), Proyectos de innovación (PROY). Los otros dos constructos, Influencia Familiar (IN_FAM) y Rendimiento (REND) son de primer orden.

De esta forma, el modelo general se define tomando como centro un constructo de carácter molar de tercer orden (Zapata y Díaz, 2015), que resulta más complejo que los introducidos anteriormente, de esta forma, seguimos el método de los mínimos cuadrados parciales basado en dos etapas, las cuales son:

- a) En la primera etapa, se estima el modelo con los indicadores de los factores de primer orden, añadiendo todos los indicadores anteriores como indicadores del constructo de segundo orden. Este método se denomina método de componentes jerárquicos (Cepeda y Roldán, 2005). El método se ilustra en la siguiente figura 9.10.

Figura 9.10. Procedimiento utilizando constructos de segundo orden con mínimos cuadrados parciales



Fuente: Cepeda y Roldán, 2005

Donde I1, I2, I3, I4, I5 e I6 son indicadores η_1 y η_2 son componentes o factores de primer orden y ξ es un factor de segundo orden.

La figura anterior muestra el constructo de segundo orden (ξ) el cual se mide con dos componentes de primer orden (η_1 y η_2). Cada componente de primer orden, como se puede apreciar, se mide con tres indicadores (I1, I2 e I3 para η_1 y para η_2 los indicadores I4, I5 e I6). En el método de repetición de indicadores, los indicadores I1, I2, I3, I4, I5 e I6 se utilizan dos veces: una para medir los componentes de primer orden, y la otra para medir el constructo de segundo orden en cuya medida también se utilizan los componentes de primer orden.

Aunque el método de componentes jerárquicos reutiliza los indicadores, su ventaja reside en que un modelo con factores de segundo orden se puede estimar usando el algoritmo normal de mínimos cuadrados parciales (Cepeda y Roldán, 2005). Para los casos de tercer orden y sucesivos se procede de igual forma.

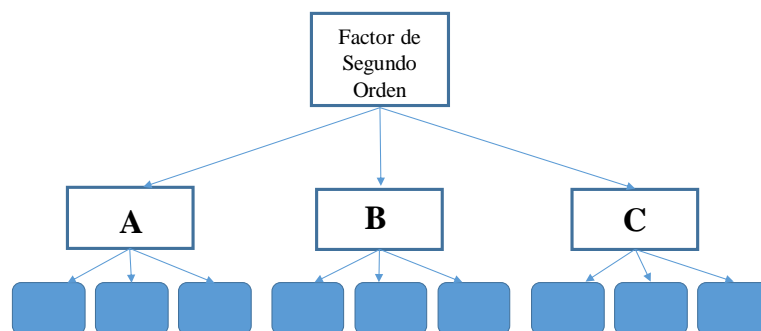
En una segunda etapa del análisis basado en mínimos cuadrados parciales, el modelo se estima utilizando las puntuaciones calculadas para cada uno de los componentes de primer orden, en lugar de los datos. Las puntuaciones de los componentes de primer orden son las cargas medias de los ítems de cada componente ponderadas con las cargas estimadas en la primera etapa. Las puntuaciones estandarizadas para los componentes de primer orden de nuestro modelo se calculan automáticamente con el análisis de mínimos cuadrados parciales, y se introducen en la matriz de datos que se volverá utilizar en la estimación final del modelo.

Otra posibilidad más operativa sugerida por Zapata y Díaz (2015), sugiere que se trabaje con los constructos de primer orden como si fueran los únicos existentes, con la finalidad de relacionar todos los constructos de primer orden con todos los otros constructos con los que se relacionaría el constructo de segundo orden. Una vez relacionados todos estos constructos, se calculan las puntuaciones de los factores, los cuales se usarán como indicadores de los constructos de segundo orden en la etapa dos. Por lo tanto, al considerarse como equivalentes, se operaría con estas puntuaciones en lugar de con los

indicadores de los factores de los órdenes precedentes. Este método es el que utilizaremos para poder trabajar con los dos constructos de segundo y tercer orden que se incluyen en nuestro modelo de análisis, dado que en ninguno de los casos dichos constructos poseen componentes con un número de indicadores equivalente.

Por otro lado, hay que distinguir entre el enfoque molar y el molecular. El primero representa un constructo emergente formado por factores de primer orden de tipo formativo, mientras que el segundo considera que el constructo latente queda reflejado por factores de primer orden de tipo reflectivo (Zapata y Díaz, 2015). La elección depende, en primer lugar, de si los factores de primer orden o dimensiones se ven como causas o como efectos de los factores de segundo orden. Si el cambio en una dimensión conlleva cambios similares en las otras dimensiones, entonces el enfoque molecular es el apropiado como se observa en la siguiente Figura 9.11, factor de segundo orden molecular.

Figura 9.11. Factor de segundo orden molecular

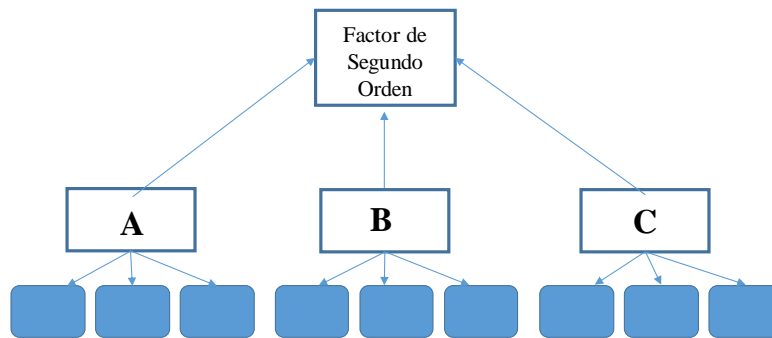


Fuente: Zapata y Díaz, 2015; Hair, Ringle y Sarstedt, 2011

En este caso, los factores o dimensiones de primer orden (A, B, C) dependen del factor de segundo orden. Los factores o dimensiones de primer orden deberían estar altamente correlacionados (Zapata y Díaz, 2015).

Por el contrario, el enfoque molar sería el adecuado como se observa en la Figura 5.12 Factor de segundo orden molar (Zapata y Díaz, 2015; Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

Figura 9.12. Factor de segundo orden molar



Fuente: Zapata y Díaz, 2015; Hair, Ringle y Sarstedt, 2011

En este otro caso, los factores de primer orden (A, B y C) dan lugar al factor de segundo orden. Los factores de primer orden pueden tener entre ellos correlaciones positivas, negativas, e incluso no tener correlación (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006).

Este trabajo de investigación ha considerado el Capital Intelectual y la Innovación como factores de tercer y segundo orden molares respectivamente, ya que cada constructo queda conformado por sus múltiples dimensiones. En este caso explican, si no se modelan de esta forma, el constructo de orden superior no capturaría la varianza total de sus dimensiones, sino únicamente la varianza que es común a todas ellas (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

La siguiente etapa del análisis consiste en evaluar formalmente el modelo de medida y el modelo estructural mediante mínimos cuadrados parciales (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006). En nuestro caso, de igual forma que con los modelos individuales, la técnica de mínimos cuadrados parciales implica realizar un análisis de este modelo desde las variables latentes de primer orden para posteriormente construir la Innovación y los factores que forman el Capital Intelectual derivados de esta relación como variables de segundo orden. Una vez obtenidas las variables de segundo orden procederemos a la construcción del constructo Capital Intelectual de tercer orden (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006).

Como hemos comentado anteriormente, debido al carácter multidimensional de los factores que forman el Capital Intelectual, se realizó un análisis factorial de componentes

principales obteniendo dos factores. De este modo, el constructo Capital Intelectual será medido como un constructo de tercer orden compuesto por los siguientes factores:

- Factor 1: Orientado a las relaciones familiares (FAM).
- Factor 2: Orientado a las variables relacionales y estructurales del Capital Intelectual (REL_EST).

Para la definición de los factores fue efectuado un análisis factorial de componentes principales al constructo Capital Intelectual está constituido por nueve constructos. El análisis factorial permite transformar las variables que integran una escala en un menor número de factores: los componentes principales. Para definir el número de componentes a retener, es necesario un análisis preliminar aplicando un análisis factorial e interpretando los resultados obtenidos. La medida de adecuación de la muestra de Kaiser Meyer Olkin (Dziuban, y Shirkey, 1974), produce un estadístico, cuya interpretación es efectuada de acuerdo con la siguiente tabla, siendo indicada la calidad de los datos en función del valor obtenido.

Tabla 9.5. Calidad de los datos en el análisis de componentes principales

Indice KMO	Análisis de componentes principales
0.5	Inaceptable
0.5 – 0.6	Mala
0.6 – 0.7	Razonable
0.7 – 0.8	Media
0.8 - 0.9	Buena
0.9 - 1	Muy buena

Fuente: Dziuban, y Shirkey, 1974

En este estudio caso, el estadístico Kaiser Meyer Olkin, resultó igual a 0,87 que señala la posibilidad de un análisis factorial a los datos con una calidad buena.

A continuación, se realizó una segunda prueba la de Esfericidad de Bartlett el cual está basado en la distribución estadística de Chi-cuadrado y testea la hipótesis (nula H_0) de que la matriz de correlación es una matriz identidad, cuya diagonal es 1 y todas las otras son igual a cero, con la finalidad de probar que no hay correlación entre las variables.

Valores de significación mayores de 0,1 indican que los datos no son adecuados para el análisis en el método en cuestión y que la hipótesis nula no puede ser rechazada. Por el contrario, valores menores que 0,1 permiten rechazar la hipótesis nula. En nuestro caso, el valor de significación del test de Bartlett es 0,000 lo que permite una vez más confirmar la posibilidad de adecuación del método de análisis factorial para el análisis de los datos. Para determinar el número de componentes a incluir en el análisis se utilizó el criterio de Kaiser (Zhang, 2009), que se realiza excluyendo los componentes cuyos valores propios son inferiores a 1, cumpliéndose el criterio de porcentaje de varianza para las ciencias sociales, en el que los factores deben explicar al menos el 60% de la varianza total observada en las variables originales.

Como se puede ver en la siguiente Tabla 9.6 Varianza total explicada se ha obtenido en dos factores con valores propios superiores a 1. Estos dos factores explican el 61,08% de la variación total observada en las nueve variables originales, superior al 60% exigido.

Tabla 9.6. Varianza total explicada

Componente	Valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% acumulado
1	3,921	39,210	39,2	3,921	39,21	39,2	3,92	39,21	39,2
2	2,187	21,870	61,1	2,187	21,87	61,1	2,19	21,87	61,1
3	0,995	9,950	71,0						
4	0,794	7,940	79,0						
5	0,689	6,890	85,9						
6	0,509	5,090	91,0						
7	0,495	4,950	95,9						
8	0,298	2,980	98,9						
9	0,112	1,120	100,0						

Método de extracción mediante análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

La rotación de la matriz de los componentes, a través del método Varimax, tiene por objetivo extremar el valor de los coeficientes que relacionan cada indicador con los factores obtenidos, de modo que cada indicador pueda ser asociado a un factor. Cuanto mayor sea el valor del coeficiente que relaciona un factor con un indicador, mayor será la relación entre ambos. En la siguiente tabla 9.7 se muestra la matriz de los componentes rotados, obteniéndose los factores asociados a cada uno de los indicadores, que están ordenados por la magnitud de saturación factorial. El valor de cada coeficiente de la tabla muestra la relación existente entre cada uno de los indicadores de los respectivos factores. Es importante señalar que la rotación de los factores debe presentar una fuerte relación de los indicadores con solo un factor, lo que facilita su interpretación.

Tabla 9.7. Matriz de componentes rotados

	Componente	
	1	2
SATIS	0,895	0,031
CONF	0,777	0,021
COMP	0,655	0,315
CULT	0,685	0,093
TECH	0,413	0,567
MECAN	0,241	0,569
LOYAL	-0,781	0,653
RELAC	0,416	0,599
REPUT	0,301	0,490

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax.

Fuente: elaboración propia

El factor 1 agrupa varios indicadores relacionados con los aspectos y relaciones familiares, el cual denominaremos FAM.

Tabla 9.8. Indicadores del factor 1

Sigla	Indicador
SATIS	Satisfacción del personal
CONF	Confianza entre miembros de la familia
COMP	Compromiso con la empresa familiar
CULT	Cultura Organizacional

Fuente: elaboración propia

El factor 2 agrupa varios indicadores relacionados con las variables relacionales y estructurales del Capital Intelectual por ello lo hemos denominado REL_EST.

Tabla 9.9. Indicadores del factor 2

Sigla	Indicador
TECH	Tecnología de Proceso o Producto
MECAN	Mecanismos de Transmisión y Comunicación
LOYAL	Lealtad de clientes
RELAC	Relaciones con otras Empresas Vitivinícolas
REPUT	Reputación

Fuente: elaboración propia

9.5.1 Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de primer orden

El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos son medidos correctamente a través de las medidas observadas. Este análisis se realiza con relación a los atributos de validez y fiabilidad. De acuerdo a Barroso, Carrión y Roldán (2010), la evaluación del modelo de medida implica los siguientes cuatro pasos:

- i. El análisis de la fiabilidad individual del ítem.
- ii. La consistencia interna o fiabilidad de una escala.
- iii. La validez convergente y
- iv. La validez discriminante.

i. Fiabilidad individual del ítem

Es valorada por el modelo de mínimos cuadrados parciales examinando las cargas, o correlaciones simples, de los indicadores con el constructo que pretenden medir. El valor de la carga estandarizada debe ser igual o superior a 0,707 para que un indicador se acepte como parte integrante de un constructo, lo que implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Barroso, Carrión y Roldán, 2010).

Para Zapata y Díaz (2015), se pueden aceptar valores inferiores en las etapas iniciales de desarrollo de escalas. En este sentido estipulan dicho umbral en cargas superiores o iguales a 0,5 lo que supone el 50% de la varianza en la variable observada es debido al constructo, pero, en cualquier caso, se deberían eliminar los ítems con cargas inferiores a 0,4 dado que es el mínimo empleado para los resultados del análisis factorial (Ringle, Sarstedt, y Straub, 2012). Para este trabajo se ha decidido tomar como límite mínimo un valor de 0,67 teniendo en cuenta que estamos desarrollando un estudio exploratorio con

escalas de medición nuevas y que realizar la depuración de forma más estricta, habría privado a la investigación de algunos ítems importantes. En la siguiente Tabla 9.10 se indican las cargas de los indicadores de los constructos que representan la escala original. Comenzamos con los constructos de primer orden y sus indicadores iniciales.

Tabla 9.10. Cargas de los ítems de la escala inicial

Nro	Indicador	Cargas	Pesos	Comunalidad
1	SATIS1	0,7387	0,0873	0,7097
2	SATIS2	0,8552	0,0982	
3	SATIS3	0,8299	0,0270	
4	SATIS4	0,5510	0,4286	
5	CONF1	0,8789	0,1068	0,8002
6	CONF2	0,7127	0,2182	
7	CONF3	0,8310	0,0760	
8	COMP1	0,6921	0,3023	0,6924
9	COMP2	0,7023	0,2782	
10	COMP3	0,6863	0,3173	
11	CULT1	0,7393	0,2410	0,5673
12	CULT2	0,4314	0,2194	
13	CULT3	0,6841	0,1920	
14	TECH1	0,7821	0,2361	0,7834
15	TECH2	0,6926	0,2940	
16	TECH3	0,7771	0,3002	
17	MECAN1	0,3109	0,2381	0,5903
18	MECAN2	0,6832	0,2348	
19	MECAN3	0,7032	0,2283	
20	LOYAL1	0,319	0,1243	0,4569
21	LOYAL2	0,7923	0,1298	
22	RELAC1	0,7349	0,3461	0,6734
23	RELAC2	0,6934	0,3358	
24	REPUT1	0,8745	0,1387	0,8893
25	REPUT2	0,7943	0,2093	
26	IN_FAM1	0,2374	0,3721	0,5004
27	IN_FAM2	0,7634	0,2868	
28	IN_FAM3	0,7789	0,3001	
29	IN_FAM4	0,7863	0,2873	
30	IN_FAM5	0,8754	0,4830	
31	PPTO1	0,8734	0,3339	0,6845

32	PPTO2	0,7528	0,2873	0,5694
33	PPTO3	0,5902	0,3074	
34	NP_PRO1	0,7923	0,2291	
35	NP_PRO2	0,8921	0,3519	0,649
36	NP_PRO3	0,3492	0,3792	
37	PROY1	0,6190	0,2894	
38	PROY2	0,8934	0,4398	0,5943
39	PROY3	0,7903	0,5490	
40	REND1	0,7098	0,2289	
41	REND2	0,6908	0,3487	0,5943
42	REND3	0,5901	0,3005	
43	REND4	0,7789	0,2289	

Fuente: elaboración propia

A la vista de la tabla anterior, se procede a eliminar los ítems sobrantes por fases, es decir, se eliminan en primer lugar el ítem de menor carga y se observa cómo se reasignan las cargas de los otros ítems y así sucesivamente, hasta eliminar todos los ítems con valores por debajo de 0,67. El resultado se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9.11. Depuración de ítems de los constructos de primer orden

Nro	Indicador	Cargas	Pesos	Comunalidad
1	SATIS1	0,7387	0,0873	0,7954
2	SATIS2	0,8552	0,0982	
3	SATIS3	0,8299	0,0270	
4	CONF1	0,8789	0,1068	0,8099
5	CONF2	0,7127	0,2182	
6	CONF3	0,8310	0,0760	
7	COMP1	0,6921	0,3023	0,7024
8	COMP2	0,7023	0,2782	
9	COMP3	0,6863	0,3173	
10	CULT1	0,7393	0,2410	0,7433
11	CULT3	0,6841	0,1920	
12	TECH1	0,7821	0,2361	0,8109
13	TECH2	0,6926	0,2940	
14	TECH3	0,7771	0,3002	
15	MECAN2	0,6832	0,2348	0,6983
16	MECAN3	0,7032	0,2283	
17	LOYAL2	0,7923	0,1298	0,8109

18	RELAC1	0,7349	0,3461	0,6734
19	RELAC2	0,6934	0,3358	
20	REPUT1	0,8745	0,1387	0,8893
21	REPUT2	0,7943	0,2093	
22	IN_FAM2	0,7634	0,2868	0,8127
23	IN_FAM3	0,7789	0,3001	
24	IN_FAM4	0,7863	0,2873	
25	IN_FAM5	0,8754	0,4830	
26	PPTO1	0,8734	0,3339	0,845
27	PPTO2	0,7528	0,2873	
28	NP_PRO1	0,7923	0,2291	0,789
29	NP_PRO2	0,8921	0,3519	
30	PROY2	0,8934	0,4398	0,8974
31	PROY3	0,7903	0,5490	
32	REND1	0,7098	0,2289	0,7293
33	REND2	0,6908	0,3487	
34	REND4	0,7789	0,2289	

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la escala aparece totalmente depurada, pues todos los ítems presentan ahora valores por encima de 0,67. Se ha procedido a la eliminación de los ítems sobrantes por fases, reduciéndose desde las 43 iniciales a los 34 finales. De esta forma se produce una reducción importante de indicadores, así como una selección de los mejores.

ii. Fiabilidad de los constructos

La fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con qué rigor las variables manifiestas miden la misma variable latente.

El Alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, considerándose satisfactorio por encima de 0,7 sin embargo, este coeficiente presenta una estimación del límite inferior de la fiabilidad compuesta. De acuerdo con Barroso, Carrión y Roldán, (2010), se pueden obtener mejores resultados que usando el Alfa de Cronbach. El coeficiente de fiabilidad compuesta varía entre 0 y 1. Hair, Ringle y Sarstedt, (2011) sugieren valores de 0,7 como un nivel para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de la investigación, y un más estricto 0,8 para investigación básica.

En la tabla siguiente se recogen los valores obtenidos de la fiabilidad compuesta y el Alfa de Cronbach para los constructos que componen el modelo propuesto.

Tabla 9.12. Fiabilidad de los constructos

	Fiabilidad Compuesta	Alfa de Cronbach
SATIS	0,8734	0,7789
CONF	0,9012	0,7092
COMP	0,8138	0,7542
CULT	0,9567	0,8463
TECH	0,9128	0,8880
MECAN	0,9001	0,7902
LOYAL	0,8182	0,7378
RELAC	0,8650	0,8650
REPUT	0,8450	0,8265
PPTO	0,9231	0,8481
NP_PRO	0,9389	0,8570
PROY	0,8520	0,7285
REND	0,8381	0,7956

Fuente: elaboración propia

Del examen de los resultados mostrados podemos afirmar que todos los constructos son fiables: ninguna fiabilidad compuesta está por debajo de 0,80; con respecto al Alpha de Cronbach, todos los constructos están por encima de 0,7.

iii. Validez convergente

Esta medida se determina a partir de la varianza extraída media (AVE), que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Los valores de la varianza extraída media obtenidos aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 9.13. Validez convergente de los constructos

	AVE
SATIS	0,5901
CONF	0,7683

COMP	0,8639
CULT	0,7935
TECH	0,7783
MECAN	0,8092
LOYAL	0,8935
RELAC	0,6935
REPUT	0,7834
PPTO	0,7934
NP_PRO	0,8389
PROY	0,6083
REND	0,7071

Fuente: elaboración propia

Se recomiendan valores superiores a 0,50; es decir, más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Tal y como aparece en la tabla anterior, todos los constructos presentan valores superiores a 0,50, aceptando por tanto que los constructos poseen esta propiedad.

iv. Validez discriminante

Un constructo estará dotado de validez discriminante si la varianza extraída media de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre este constructo y los demás que forman el modelo (Fornell y Larcker, 1981), e indica que un constructo es diferente a otros.

En la práctica, y para agilizar el procedimiento de cálculo, se realiza el procedimiento inverso, es decir, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada del AVE, que ha de ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de constructos. La Tabla 9.14. Validez discriminante de los constructos, muestra estos cálculos.

Tabla 9.14. Validez discriminante de los constructos

	SATIS	CONF	COMP	CULT	TECH	MECAN	LOYAL	RELAC	REPUT	PPTO	NP_PRO	PROY	REND
SATIS	0,77												
CONF	0,44	0,88											
COMP	0,34	0,39	0,93										
CULT	0,30	0,27	0,36	0,89									
TECH	0,01	0,12	0,19	0,28	0,88								
MECAN	0,45	0,27	0,34	0,47	0,73	0,90							
LOYAL	0,03	0,14	0,29	0,32	0,36	0,72	0,95						
RELAC	0,00	0,27	0,35	0,61	0,52	0,42	0,30	0,83					
REPUT	0,57	0,41	0,51	0,31	0,12	0,62	0,73	0,48	0,89				
PPTO	0,39	0,23	0,38	0,23	0,34	0,30	0,35	0,27	0,41	0,89			
NP_PRO	0,01	0,19	0,21	0,38	0,41	0,46	0,59	0,43	0,32	0,70	0,92		
PROY	0,12	0,23	0,33	0,19	0,52	0,39	0,49	0,31	0,72	0,51	0,39	0,78	
REND	0,29	0,34	0,12	0,21	0,01	0,21	0,39	0,51	0,38	0,33	0,30	0,43	0,84

Fuente: elaboración propia

Se comprueba que la raíz cuadrada de la varianza extraída media de los constructos es superior a la correlación entre los constructos. Por tanto, todos los constructos cumplen la condición establecida, por lo que podemos afirmar que poseen validez discriminante. Una vez realizado el análisis de la validez y fiabilidad de las variables latentes de primer orden se procede con las de segundo orden,

9.5.2 Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de segundo orden

Una vez que el modelo general cumple los criterios para considerar que cumple las condiciones adecuadas de medida, en esta segunda parte del modelo se procede a construir tres constructos de segundo orden: Familia (FAM), otro con las variables relacionales y estructurales del Capital Intelectual (REL_EST) y con Innovación (INNO), con el método de aproximación por pasos a través de las puntuaciones de las variables latentes.

En este caso, al ser constructos formativos, no se puede aplicar el análisis que se ha seguido en el paso anterior para los constructos reflectivos y se debe interpretar en función de los pesos. Además, de forma previa es necesario e imprescindible que los indicadores de cada uno de los constructos de segundo orden que forman FAM, REL_EST e INNO no presenten problemas de colinealidad (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

El procedimiento apropiado para las dimensiones formativas es a través de una exploración de los pesos. Es un análisis de correlación canónica que proporciona

información sobre cómo cada indicador contribuye a su respectivo constructo; es decir, los pesos indican la importancia relativa de cada dimensión en la formación de su constructo. Dado que los indicadores no tienen por qué estar correlacionados, los indicadores tradicionales de fiabilidad no son aplicables.

Los pesos no necesitan superar ningún punto de referencia determinado. La preocupación con respecto a las dimensiones formativas es la multicolinealidad potencial con dimensiones superpuestas, lo que podría producir estimaciones inestables. Para conocer la colinealidad de los indicadores y prevenir sus efectos, se presentan los valores de Tolerancia y el Factor de Influencia de la Varianza.

La tolerancia es un porcentaje de variación en el indicador que no puede ser explicado por otros indicadores. De este modo, un valor de tolerancia pequeño del 20% indica que el 80% de la variación en el indicador puede ser explicado por otros indicadores. La tolerancia varía entre 0 y 1; cuanto más próximo esté de cero, mayor será la multicolinealidad. El inverso de la tolerancia se designa por el Factor de Influencia de la Varianza, siendo $FIV=1/\text{tolerancia}$. En este caso, cuanto más próximo esté de cero, menor será la multicolinealidad (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

De esta forma, para el análisis de los constructos de segundo orden se hace una regresión de los indicadores a través del programa SAS Stat 9 Proc Calis, que actuarán como factores independientes, sobre cualquiera de las variables con la que éstos pudieran estar correlacionados, en este caso realizamos el análisis con la variable propiedad de la familia. Considerando que los problemas de colinealidad podrían existir si el Factor de Influencia de la Varianza alcanzase o superase el valor de 5 (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011), y que el índice de condición superase el valor de 30, los resultados obtenidos muestran ausencia total de colinealidad (siguientes Tablas adjuntas 9.15 y 9.16), con valores máximos de Factor de Influencia de la Varianza de 4,54 y con un índice de condición máximo de 5,19.

Tabla 9.15. Estadísticos de colinealidad

Constructo	Factores	Tolerancia	Factor de Influencia de la Varianza
FAM	SATIS	0,78	3,23
	CONF	0,34	2,9
	COMP	0,45	4,01
	CULT	0,52	3,6
REL_EST	TECH	0,59	2,93
	MECAN	0,52	1,62
	LOYAL	0,12	2,33
	RELAC	0,49	3,98
	REPUT	0,39	4,54
INNO	PPTO	0,23	4,12
	NP_PRO	0,29	3,89
	PROY	0,14	3,29

Fuente: elaboración propia

Tabla 9.16. Diagnóstico de colinealidad

Dimension	Autovalores	Indice de condición
1	4,78	1,00
2	4,29	1,29
3	3,76	1,78
4	2,41	1,98
5	1,98	2,10
6	1,27	2,56
7	0,98	2,97
8	0,76	3,01
9	0,67	3,56
10	0,56	3,76
11	0,49	4,01
12	0,34	4,87
13	0,23	5,01
14	0,13	5,19

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados no es necesario realizar un proceso de depuración de ítems, pasando a observar la contribución de cada uno de los indicadores en la conformación del mismo.

Utilizando la técnica Bootstrap con 500 submuestras y mediante el empleo de una distribución t de Student de una cola y 499 grados de libertad, se analiza la precisión y estabilidad de las estimaciones. Los resultados aparecen recogidos en la siguiente Tabla 9.17.

Tabla 9.17. Pesos de los constructos formativos de segundo orden

Indicador - constructo		Peso	Valor t
SATIS	FAM	0,498	1,428
CONF	FAM	0,389	1,539
COMP	FAM	0,629	0,568
CULT	FAM	0,368	2,763
TECH	REL_EST	-0,047	1,763
MECAN	REL_EST	0,379	0,167
LOYAL	REL_EST	0,269	0,680
RELAC	REL_EST	0,628	0,985
REPUT	REL_EST	0,873	3,874
PPTO	INNO	-0,239	0,837
NP_PRO	INNO	0,246	0,763
PROY	INNO	0,328	1,670

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la tabla anterior se puede concluir que en todos los constructos existen indicadores que no son estadísticamente significativos para un nivel de 0,05. Estos resultados sugieren la eliminación de los indicadores en el modelo. No obstante, autores como Hair, Ringle y Sarstedt, (2011), recomiendan mantenerlos, ya que la eliminación supone la pérdida de información útil para la definición de los constructos. En este caso, siguiendo esta recomendación, se decide mantener los indicadores a pesar de que no sean estadísticamente significativos.

9.5.3 Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de tercer orden

En la creación del constructo de tercer orden que se ha denominado Capital Intelectual, se tiene en cuenta que se encuentra formado por diferentes dimensiones heterogéneas, por lo que resulta más adecuado modelizar dicho constructo como latente agregado que como latente común (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

De esta forma, se construye este constructo como uno de carácter formativo. En este caso, al ser un constructo formativo, no se puede aplicar el análisis que se ha seguido en el primer paso para los constructos reflectivos y se debe interpretar en función de los pesos al igual que en el paso anterior. Igualmente, es necesario que los indicadores de cada uno de los constructos de segundo orden (FAM y REL_EST) que forman la el Capital Intelectual, no presenten problemas de colinealidad.

De esta forma, para el análisis del constructo de tercer orden se hace una regresión de los indicadores, que actuarán como factores independientes, sobre cualquiera de las variables con la que éstos pudieran estar correlacionados, en este caso se realiza el análisis con la variable innovación.

Tal como se comentó anteriormente, se debe considerar los problemas de colinealidad que podrían existir si el Factor de Influencia de la Varianza alcanzase o superase el valor de 5 y el índice de condición superase el valor de 30, los resultados obtenidos muestran ausencia total de colinealidad, con valores máximos de Factor de Influencia de la Varianza de 1,341 y con un índice de condición máximo de 1,736. Con estos resultados no es necesario realizar un proceso de depuración de ítems pasando, por tanto, a observar la contribución de cada uno de los indicadores en la conformación del mismo.

Utilizando la técnica Bootstrap con 500 submuestras y mediante el empleo de una distribución t de Student de una cola y 499 grados de libertad, se analiza la precisión y estabilidad de las estimaciones. Los resultados aparecen recogidos en la Tabla siguiente 9.18.

Tabla 9.18. Pesos de los constructos formativos de tercer orden

Indicador-constructo	Peso	Valor t
FAM → CI	0,5678	2,7890
REL_EST → CI	0,3783	2,0018

Fuente: elaboración propia

Estos resultados muestran que los dos indicadores del constructo capital intelectual son estadísticamente significativos para un nivel de 0,05. Confirmando la validez de las dimensiones formativas.

9.5.4 Evaluación del modelo estructural

Una vez demostrada la validez y fiabilidad del modelo de medida se valora si el modelo estructural apoya el modelo propuesto, es decir, el modelo que recoge las relaciones existentes entre las variables latentes según la teoría que se emplea.

El modelo fue testado considerando i) la varianza explicada o R^2 de las variables endógenas o dependientes y b) la intensidad de los pesos de regresión estandarizados. Por otra parte, se aplicó c) la técnica no paramétrica Bootstrap para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Esta técnica ofrece la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis planteadas a través del error estándar y los valores t de Student de los parámetros del modelo. Por último, para analizar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas se aplica d) la validación cruzada del índice de redundancia, complementando así el nivel de significación de las relaciones entre los constructos y la evaluación de las R^2 .

La elección de este método de estimación en lugar de la técnica Jackknife se debe a que ofrece un rendimiento superior (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011), aunque los errores estándar ofrecidos por ambas técnicas deberían converger.

i. Poder predictivo del modelo

La medida del poder predictivo del modelo es analizada utilizando el valor de R^2 también llamado como varianza explicada para las variables latentes dependientes, que tiene el mismo significado que los R^2 obtenidos mediante el análisis de regresión múltiple, es decir, la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo.

Autores como Hair, Ringle y Sarstedt, (2011) establecen como valores adecuados de la varianza explicada aquellos que son iguales o mayores que 0,1 para valores inferiores indican un bajo nivel predictivo de la variable latente dependiente. En este estudio, tal y como se refleja en la siguiente Tabla 9.19, el modelo presenta un adecuado nivel predictivo. Todos los constructos dependientes tienen valores de R^2 superiores a 0.1. Esto quiere decir que con el constructo Capital Intelectual logramos explicar el 39% de las circunstancias que influyen en la Innovación y con éste logramos explicar el 29% de las circunstancias que influyen en el rendimiento. Los valores de la varianza explicada por los constructos endógenos (variables dependientes) del modelo aparecen en la siguiente tabla.

Tabla 9.19. Capacidad explicativa del modelo

Variables dependientes	R²
Innovación	0,39
Rendimiento	0,29

Fuente: elaboración propia

ii. Contribución de las varianzas predictivas sobre la varianza explicada de las variables endógenas

Para analizar esta sección se deben centrar los cálculos en los coeficientes de regresión o pesos de regresión estandarizados, así como en las correlaciones entre los constructos o variables latentes. Los valores de estos coeficientes se reflejan en la siguiente tabla 9.20.

Tabla 9.20. Coeficientes del modelo

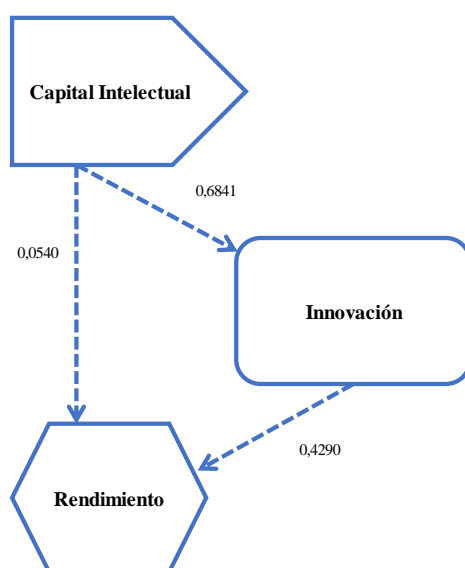
	Innovación	Rendimiento
Capital Intelectual	0,6841	0,0540
Innovación		0,4290
Rendimiento	0	0

Fuente: elaboración propia

La tabla representa el coeficiente de los caminos estructurales de un constructo a otro constructo. Estos coeficientes estructurales indican la intensidad y la dirección de las relaciones entre los constructos del modelo, actuando directamente en la confirmación o rechazo de las hipótesis presentadas. La interpretación de los coeficientes path debe hacerse de la misma forma que los obtenidos en regresiones tradicionales. Así, para poder ser considerados como aceptables deben tomar un valor de, al menos, 0,2; e idealmente situarse por encima de 0,3 (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Como se desprende de la tabla anterior, de los 3 coeficientes path contenidos en el modelo interno, dos cumplen con la condición mínima propuesta por Hair, Ringle y Sarstedt, (2011) y quedará comprobar posteriormente si son o no significativos, aunque de los coeficientes de valores elevados se puede anticipar que van a ser significativos a cualquier nivel.

El modelo con las relaciones se recoge en la siguiente figura 9.13. Las relaciones entre las variables latentes del modelo interno o estructural, aparecen representadas por flechas.

Figura 9.13. Relaciones entre variables latentes del modelo interno



Fuente: elaboración propia

Estos resultados ofrecen una primera idea de las relaciones teóricas propuestas, en las que dos de ellas tienen sustento empírico en los datos, el Capital Intelectual, en la que influyen las relaciones familiares, el capital relacional y capital estructural, tienen una influencia en la Innovación. A su vez, la Innovación tiene una influencia sobre el rendimiento de la empresa. Para comprobar la contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas en el modelo propuesto, se procede a calcular, en valor absoluto, el resultado de multiplicar el coeficiente path entre dos constructos por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). El resultado será la varianza del constructo endógeno explicada por la variable predictiva, tal y como aparece en la siguiente Tabla 9.21.

Tabla 9.21. Contribución de la variable predictiva sobre la varianza explicada

Relaciones planteadas en modelo interno	Path	Correlaciones	% varianza explicada	%
CI → Innovación	0,6841	0,7429	0,3901	39%
CI → Rendimiento	0,0540	0,3269	0,0121	1,2%
Innovación → Rendimiento	0,4290	0,4092	0,2923	29%

Fuente: elaboración propia

Para Hair, Ringle y Sarstedt, (2011), una variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza de una variable predicha. En nuestro caso, el capital intelectual explica el 39% de la Innovación y la Innovación explica el 29% del rendimiento, cumpliendo ambos esa regla. Sin embargo, Capital Intelectual tan solo explica el 1% del rendimiento. Estos resultados vienen a corroborar los cálculos planteados cuando se analizan los coeficientes de regresión estandarizados o path entre los constructos.

iii. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

Para poder contrastar las hipótesis planteadas se debe valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas, para lo cual se recurre a la técnica Bootstrap que ofrece el error estándar y los valores t de los parámetros.

Siguiendo a Hair, Ringle y Sarstedt, (2011), para calcular la significación de los coeficientes path, se genera una prueba Bootstrap de 500 submuestras y una distribución t de Student de dos colas con (n-1) grados de libertad, donde n es el número de submuestras. Los resultados se recogen en la tabla 9.22 mostrada a continuación:

Tabla 9.22. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap

	Innovación	Rendimiento
Capital Intelectual	0,6841***	0,0540
Innovación		0,4290***
Rendimiento	0	0

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Fuente: elaboración propia

A partir de aquí se obtiene la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis, como aparece en la tabla y en la figura anterior.

En concreto, de las tres hipótesis planteadas hasta ahora se han confirmado de manera positiva dos, de acuerdo a la Tabla 9.23 adjunta.

Tabla 9.23 Hipótesis confirmadas

Hipótesis	Coefficiente Estandarizados	Valor t Bootstrap	Hipótesis soportada
H ₁ : El capital intelectual influye positivamente en la innovación de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,6841***	6,7538	Si
H ₂ : El capital intelectual influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,0540	0,3471	Parcialmente
H ₃ : La innovación influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,4290***	3,9856	Si

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar de la tabla anterior, la relación entre el Capital Intelectual y la innovación es positiva y significativa. La relación entre el Capital Intelectual y el rendimiento de la empresa es positiva pero no significativa. La relación entre el Capital Intelectual y el rendimiento de la empresa es positiva y significativa.

9.5.5 Evaluación del modelo estructural teniendo en cuenta la influencia de la familia

Una vez analizadas las relaciones entre el Capital Intelectual, la Innovación y el rendimiento, el siguiente paso es valorar si el modelo estructural apoya el modelo propuesto teniendo en cuenta la Influencia de la Familia; es decir, se analizar si la influencia familiar modera las relaciones anteriores.

De este modo, se tratar de probar las hipótesis H₄, H₅ y H₆. Para ello se siguen los mismos pasos que en el apartado anterior, es decir:

- i. Calcular la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas o dependientes.
- ii. Identificar la intensidad de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados.

Antes de llevar a cabo estos pasos, se tienen que analizar los indicadores del constructo Influencia de la Familia. En este caso, al ser indicadores formativos, no se puede aplicar el análisis que se ha seguido para los indicadores reflectivos (fiabilidad individual y del

constructo y validez convergente y discriminante), sino que se interpretará en función de los pesos (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

Como se ha indicado anteriormente, se debe tener en cuenta las dimensiones formativas por la multicolinealidad dado que podrían existir si el Factor Influencia de la Varianza superase el valor de 5 y el índice de condición superase el valor de 30 (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

Tabla 9.24. Estadísticos de colinealidad

Constructo	Factores	Tolerancia	Factor de Influencia de la Varianza
IN_FAM	IN_FAM1	0,7791	1,7291
	IN_FAM2	0,9983	1,2701
	IN_FAM3	0,8731	1,072

Fuente: elaboración propia

Tabla 9.25. Diagnóstico de colinealidad

Dimension	Autovalores	Índice de condición
1	5,453	1,00
2	1,291	3,29
3	0,762	7,78
4	0,031	21,98

Fuente: elaboración propia

En este caso, los resultados muestran ausencia de colinealidad, ya que el valor máximo de Factor Influencia de la Varianza es 1,7291 y el índice de condición máximo es de 21,98 ambos por debajo de 5 y 30, respectivamente.

Con respecto a los pesos, utilizando la técnica Bootstrap con 500 submuestras y mediante el empleo de una distribución t de Student de una cola y 499 grados de libertad, analizamos la precisión y estabilidad de las estimaciones. Los resultados aparecen recogidos en la tabla 9.26.

Tabla 9.26. Pesos de los indicadores formativos del constructo influencia familiar

Indicador - constructo		Peso	Valor t
IN_FAM1	Influencia Familiar	0,531	1,258
IN_FAM2	Influencia Familiar	0,479	1,639
IN_FAM3	Influencia Familiar	0,289	1,036

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la tabla anterior se puede concluir que existen indicadores que no son estadísticamente significativos para un nivel de 0,05. Estos resultados sugieren la eliminación de los indicadores en el modelo. No obstante, Hair, Ringle y Sarstedt, (2011), recomiendan mantenerlos, ya que la eliminación presupone la pérdida de información útil y necesaria para la definición de los constructos.

En nuestro este caso, al igual que se hizo anteriormente, se ha decidido mantener los indicadores a pesar de que no sean estadísticamente significativos. Una vez analizada la multicolinealidad de los indicadores del constructo influencia familiar, se proceder a evaluar el modelo estructural teniendo en cuenta la influencia de la familia, siguiendo los pasos indicados anteriormente.

i. Poder predictivo del modelo (R^2)

La medida del poder predictivo del modelo es analizada utilizando el valor de R^2 (varianza explicada) para las variables latentes dependientes. Hair, Ringle y Sarstedt, (2011) establecen como valores adecuados de la varianza explicada aquellos que son iguales o mayores que 0,1; valores inferiores indican un bajo nivel predictivo de la variable latente dependiente.

Como se refleja en la tabla 9.27 siguiente, el modelo presenta un adecuado nivel predictivo. Todos los constructos dependientes tienen valores de R^2 superiores a 0,1. Si comparamos el poder predictivo del modelo anterior, podemos observar que gracias a la influencia familiar el poder predictivo es mayor. Esto quiere decir que con el constructo Capital Intelectual moderado por la influencia familiar se logra explicar el 49,1% de las circunstancias que influyen en la Innovación. En relación al constructo Innovación moderada por la influencia de la familia se logra explicar el 31,0% de las circunstancias

que influyen en el rendimiento. Los valores de la varianza explicada por los constructos endógenos o variables dependientes del modelo, aparecen en la siguiente tabla.

Tabla 9.27. Capacidad explicativa del modelo

Variables dependientes	R²
Innovación	0,49
Rendimiento	0,31

Fuente: elaboración propia

ii. Contribución de las varianzas predictivas sobre la varianza explicada de las variables endógenas

Para analizar esta sección, se debe centrar la atención en los coeficientes de regresión o pesos de regresión estandarizados, así como en las correlaciones entre los constructos o variables latentes. Los valores de estos coeficientes se reflejan en la siguiente Tabla 9.28.

Tabla 9.28. Coeficientes del modelo

	Innovación	Rendimiento
Capital Intelectual	0,462	0,101
Capital Intelectual moderado por Influencia Familiar	0,278	0
Capital Intelectual moderado por Influencia Familiar	0	0,096
Innovación	0	0,184
Innovación moderada por Influencia Familiar	0	0,461
Rendimiento	0	0

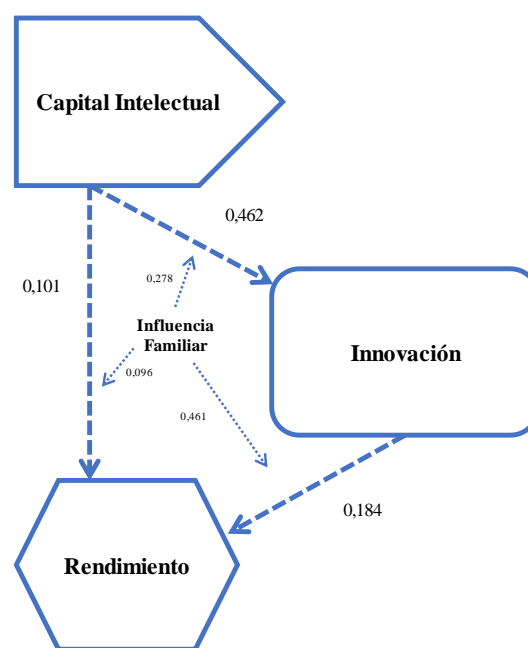
Fuente: elaboración propia

La tabla representa el coeficiente de los caminos estructurales de un constructo de fila a otro constructo de columna. Estos coeficientes estructurales indican la intensidad y la dirección de las relaciones entre los constructos del modelo, actuando directamente en la confirmación o rechazo de las hipótesis presentadas.

Para poder ser considerados como aceptables se deben tomar un valor de, al menos, 0,2; e idealmente situarse por encima de 0,3 (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Como se

desprende de la tabla anterior, de los seis coeficientes contenidos en el modelo interno, tres cumplen la condición mínima propuesta por Hair, Ringle y Sarstedt, (2011) y falta comprobar posteriormente si son o no significativos. Con respecto a la variable influencia familiar, sólo presenta moderación en la relación entre el Capital Intelectual y la Innovación y entre ésta y el rendimiento. El modelo con las relaciones, se recoge en la siguiente figura 9.14. Las relaciones entre las variables latentes del modelo interno estructural aparecen representadas por flechas.

Figura 9.14. Relaciones entre variables latentes del modelo interno (Influencia Familiar)



Fuente: elaboración propia

Para comprobar la contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada por el R^2 de las variables endógenas, se debe calcular en valor absoluto, el resultado de multiplicar el coeficiente (entre dos constructos) por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011) y de acuerdo a esto, una variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza de una variable predicha. El resultado será la varianza del constructo endógeno explicada por la variable predictiva, tal y como aparece en la siguiente Tabla 9.29.

Tabla 9.29. Contribución de la variable predictiva sobre la varianza explicada

	Path	Correlaciones	% Varianza explicada	%
Capital Intelectual → Innovación	0,462	0,529	0,3999	39,9%
Capital Intelectual moderado por Influencia Familiar → Innovación	0,278	0,276	0,0952	9,5%
Capital Intelectual → Rendimiento	0,101	0,361	0,0101	1,0%
Innovación → Rendimiento	0,184	0,167	0,0754	7,5%
Innovación moderada por Influencia Familiar → Rendimiento	0,461	0,287	0,0410	4,1%
Capital Intelectual moderado por Influencia Familiar → Rendimiento	0,096	0,376	0,1765	17,6%

Fuente: elaboración propia

En este caso, todas las variables predictoras explican más del 1,5% de la variable predicha a excepción de la Capital Intelectual y Rendimiento, ya que tan sólo explica el 1,0%.

iii. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

Para poder contrastar las hipótesis planteadas se deben valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas, para lo cual se recurre nuevamente a la técnica Bootstrap que ofrece el error estándar y los valores t de los parámetros. Siguiendo a Hair, Ringle y Sarstedt, (2011) para calcular la significación de los coeficientes path, se genera una prueba Bootstrap de 500 submuestras y una distribución t de Student de dos colas con (n-1) grados de libertad, donde n es el número de submuestras. Los resultados se recogen en la tabla 9.30 siguiente.

Tabla 9.30. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap

	Innovación	Rendimiento
Capital Intelectual	0,462***	0,101
Capital Intelectual moderado por Influencia Familiar	0,278*	0

Capital Intelectual moderado por Influencia Familiar	0	0,096
Innovación	0	0,184
Innovación moderada por Influencia Familiar	0	0,461
Rendimiento	0	0

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Fuente: elaboración propia

Desde esta tabla se obtiene la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis, como aparece en la tabla anterior. En concreto, de las tres hipótesis planteadas en este segundo modelo, se confirma solamente una (Capital Intelectual moderado por Influencia Familiar).

Tabla 9.31. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

Hipótesis	Coefficiente Estandarizados	Valor t Bootstrap	Hipótesis soportada
H ₄ : La influencia de la familia modera la relación entre el capital intelectual y la innovación en las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,278*	1,998	Si
H ₅ : La influencia familiar modera la relación entre el capital intelectual y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,096	0,753	Parcialmente
H ₆ : La influencia familiar modera la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,461	1,943	Parcialmente

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, la influencia de la familia modera todas las relaciones de forma positiva; sin embargo, solo es significativa cuando modera la relación entre el Capital Intelectual y la Innovación.

9.6 Confirmación de hipótesis formuladas

Una vez valorado tanto el modelo de medida como los dos modelos estructurales, teniendo en cuenta la variable moderadora de la influencia familiar, se procede a contrastar las hipótesis planteadas en el estudio, reflejadas en la tabla 9.32 siguiente. De las seis hipótesis planteadas en la investigación, se han confirmado tres de manera positiva.

Tabla 9.32. Confirmación de hipótesis formuladas

Hipótesis	Coeficiente Estandarizados	Valor t Bootstrap	Hipótesis soportada
H₁: El capital intelectual influye positivamente en la innovación de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,6841***	6,7538	<i>Si</i>
H ₂ : El capital intelectual influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,0540	0,3471	Parcialmente
H₃: La innovación influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,4290***	3,9856	<i>Si</i>
H₄: La influencia de la familia modera la relación entre el capital intelectual y la innovación en las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile	0,278*	1,998	<i>Si</i>
H ₅ : La influencia familiar modera la relación entre el capital intelectual y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile	0,096	0,753	Parcialmente
H ₆ : La influencia familiar modera la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile.	0,461	1,943	Parcialmente

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Fuente: elaboración propia

A modo de resumen, en esta tabla encontramos que el análisis estructural del modelo permite cumplir las hipótesis H₁, H₃ y H₄.

Observamos que el efecto de la relación entre el Capital Intelectual y la Innovación (H₁) y de la Innovación y el rendimiento (H₃) tienen valores t significativos y positivos al 99,9%. Por otra parte, la influencia de la familia modera con un valor t significativo y positivo al 95% la relación entre la Capital Intelectual y la Innovación (H₄). Sin embargo, encontramos que no se cumplen las hipótesis H₂, H₅ y H₆. Lo que implica que, en este

caso concreto, el Capital Intelectual no contribuye con un valor significativo al rendimiento de la empresa. Por otro lado, la influencia de la familia no modera con un valor significativo la relación entre la el Capital Intelectual y el Rendimiento (H_5), ni tampoco la relación entre la Innovación y el Rendimiento (H_6).

En la siguiente sección de conclusiones, se analizarán los resultados y se realizará una discusión con los datos obtenido de los apartados anteriores y el marco conceptual que justifica la investigación, de acuerdo a la metodología seguida y a los objetivos propuestos.

Capítulo 10. Conclusiones

10.1 Introducción

Nuestro estudio ha estado centrado en el análisis del capital intelectual como generador de innovaciones en empresas familiares y hemos estudiado una aproximación a la capacidad adaptativa de las empresas del sector del vino en Chile.

Un primer aporte de esta tesis es que contribuye al todavía escaso conocimiento que se tiene de las empresas familiares en Latinoamérica (Parada, Müller y Gimeno, 2016; Pérez y Lluch, 2015) y, por otro lado, es un aporte al estudio de las empresas familiares y su relación con la gestión del capital intelectual y la innovación.

En las siguientes secciones, se presentarán una serie de propuestas de las principales conclusiones obtenidas de esta investigación. Por una parte, mostraremos las conclusiones del modelo resultante que provienen de los objetivos de esta investigación, Asimismo, se muestran los principales resultados obtenidos con la investigación empírica fruto del estudio realizado en una muestra de 698 dueños, empresarios, ejecutivos, miembros del Consejo de Administración de empresas familiares del sector vitivinícola en Chile, que corresponden al 90% de la propiedad

También se presentarán los aportes logrados en el campo de esta investigación y se exponen los vacíos que presenta la investigación, los cuales podrían ser resueltos en futuras líneas de investigación.

10.2 Conclusiones del modelo resultante

Tal como hemos mostrado en capítulos anteriores, nosotros hemos diseñado un marco para estudiar las relaciones entre capital intelectual, innovación, rendimiento y los efectos de la influencia familiar sobre estas variables.

Nuestra primera conclusión está relacionada al objetivo general de esta investigación la cual fue establecer un marco global de relaciones entre el Capital Intelectual y la Innovación en las empresas familiares del sector del vino en Chile.

De acuerdo a nuestra revisión bibliográfica y nuestro marco teórico, logramos establecer estas relaciones en base a la teoría basada en los recursos y capacidades (Barney, 1991), que explican varias ventajas de orquestación de recursos de las empresas familiares (Sirmon, Hitt, Ireland y Gilbert, 2011).

Nosotros concordamos acerca de la importancia de la teoría de los recursos y capacidades para la empresa dado que es un sistema basado en conocimientos, y en caso del sector industrial del vino muy dinámico y competitivo como hemos visto en las secciones anteriores, tiene más sentido basar la estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones de tipo externo (Barbosa y Ayala, 2016).

La resultante en el modelo entregó que las conexiones son todas de signo positivo y directo, es decir existe influencia entre capital intelectual, innovación, rendimiento y la gestión familiar sobre estos tres grupos de variables, aunque no todas estas relaciones están soportadas estadísticamente y significativas como veremos en las siguientes secciones de este capítulo de conclusiones.

10.2.1 Efectos del capital intelectual sobre la innovación

Nuestros resultados apoyan el planteamiento de que existe un efecto del capital intelectual sobre la innovación, es decir se comprueba la Hipótesis H₁: El capital intelectual influye positivamente en la innovación de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile, y está soportada estadísticamente ($p < 0,001$),

En nuestro modelo definimos la variable de capital intelectual de acuerdo a los siguientes indicadores:

Capital humano

Nosotros coincidimos con la revisión de la literatura de que el recurso más importante para este tipo de empresas es su capital humano, especialmente en el sector industrial del vino donde la competencia es global y el acceso a recursos tangibles por empresas transnacionales es mayor. En el caso de las empresas familiares en Chile, se observa un

gran conocimiento del negocio, de sus clientes y una mayor proximidad a los mercados, por las siguientes razones:

- Satisfacción del personal: se genera un ambiente de agrado y realización de los empleados lo que permite fluir la comunicación y las ideas.
- Confianza entre miembros de la familia: por el hecho tener un doble rol familiar / ejecutivo y ejecutivo / familiar, lo que impacta en las relaciones, la confianza afecta profundamente en la empresa y es un elemento clave para
- Compromiso con la empresa familiar: se ejerce un gran liderazgo del dueño o fundador de la empresa y los empleados más antiguos se sienten como parte de la familia lo que fomenta una relación más horizontal y un mejor trabajo de equipo por alcanzar nuevos logros y retos.

Capital estructural

Los hallazgos nos indican que el capital estructural le permite a la empresa lograr con menor riesgo el lanzamiento de nuevos productos, como ensamblajes o nuevas cepas, a un costo más bajo y con mayor calidad que su competencia, lo que es una ventaja diferenciadora que ha posicionado el vino chileno en el mundo y que hemos podido revisar en capítulos anteriores acerca de la industria del vino en el mundo. Las razones de esta afirmación se basan en los siguientes:

- Cultura organizacional: existe un clima de franqueza, aceptación de errores y apertura a nuevas ideas como parte de la cultura de la empresa.
- Tecnología de proceso: en este aspecto y en nuestro estudio hemos podido comprobar que las empresas familiares están actualizadas en tecnología, con el propósito de aumentar la calidad del producto y reducir costos.
- Mecanismos de transmisión y comunicación: desde el punto de vista de la documentación de procesos, planificación estratégica y la implementación de ésta en los procesos de negocio.

Capital relacional

Es dimensión del capital intelectual es clave en un aspecto relevante en la innovación de las empresas de la muestra, dado que no son empresas aisladas, y al contrario son dependientes de sus relaciones con el entorno, especialmente de proveedores de uva, de las comunidades para acceder a mano de obra en las épocas de alta demanda como la vendimia y porque se genera valor generado entre las relaciones con sus distribuidores y clientes. Estas estructuras de red han sido identificadas como una fuente de innovación (Benkler, 2002), por las siguientes características:

- Lealtad de clientes: hemos comprobado que las empresas de este sector tienen un gran compromiso con mantener y aumentar la lealtad de sus clientes y que las sugerencias y reclamos es muy valoradas.
- Relaciones con otras empresas vitivinícolas: la asociatividad en este sector es importante, dado lo atomizado que es el mercado de producción de uvas, elaboración de vino y la distribución, por lo que las empresas mantienen fluidas relaciones con otras empresas y su cadena de suministro, de hecho, han desarrollado un clúster de negocio relevante a nivel país, formando una asociación gremial de alto poder e influencia.
- Reputación de la empresa: uno de los aspectos que hemos podido observar y constatar para este grupo de empresas, es el cuidado de su marca y prestigio, tanto en las respuestas en el cuestionario como en el hecho de que muchas empresas diseñan sus etiquetas y nombran sus viñas bajo una marca que no es de fantasía, sino que, en muchos casos con el apellido de la familia, como se puede ver en el Anexo II, de una muestra de etiquetas de Viñas de Chile.

En este aspecto, nuestra investigación confluye positivamente a que el capital intelectual ayuda a las siguientes actividades:

- Aprovechar lo que se sabe: especialmente por los niveles de asociatividad con otras empresas del sector y su proximidad a los clientes.
- Aprovechar lo que sabemos: por la calidad de su capital humano y que labora en un sector industrial muy tradicional con bajos niveles de rotación de la alta

dirección, con buenas relaciones de trabajo, mantención de la propiedad por varias generaciones y su particular cultura empresarial.

- No perder lo que sabemos: al tener sistemas y una gestión estratégica adecuada y
- Mejorar lo que sabemos: al poder adaptándose a mercados existen y explorar nuevos mercados.

Lo que genera un foco en la calidad y una innovación incremental, las que se basan en el conocimiento organizativo existente (Afuah, 1999), y se destaca la importancia que tiene el capital relacional creado por las empresas del sector del vino en Chile para garantizar la colaboración de todos los agentes, internos y externos, de cara al fomento de la innovación (Morcillo, 2008).

Este hallazgo acerca de que el capital intelectual influye positivamente en la innovación, coincide con un estudio realizado por Hidalgo y Albors (2008), en una investigación basada a nivel europeo, y concluyen que *“una economía basada en el conocimiento afecta al proceso de innovación y profundizan en que la idea tradicional de que la innovación se basa en la investigación, la interacción entre las empresas y otros agentes ha sido reemplazada por la teoría de la red social”*, y resaltan que el conocimiento juega un papel crucial en el fomento de la innovación y recomiendan fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre empresas de sectores industriales tal como se muestra en nuestro estudio, donde encontramos una alta correlación entre las preguntas vinculadas con la escala de medida para evaluar las relaciones con otras empresas vitivinícolas del sector en Chile.

En la misma línea planteado por Viedma y Subirachs, (2011) en que el éxito económico está cada vez más basado en la efectiva utilización de los activos intangibles tales como el conocimiento, las habilidades, y el potencial innovador como fuentes principales de ventajas competitivas.

10.2.2 Efectos del capital intelectual sobre el rendimiento

En relación a esta Hipótesis, H₂: El capital intelectual influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile, podemos concluir

que no está soportada estadísticamente, pero se comprueba el valor del signo esperado (+).

Nuestro hallazgo parece estar en línea con otras investigaciones que han estudiado la asociación entre el capital intelectual y el rendimiento como la de Firer y Williams, (2003), en la cual encontraron, para una muestra de 75 empresas de Sudáfrica, que no existía relación estadística entre capital relacional, capital humano y capital estructural con tres dimensiones tradicionales de rendimiento corporativo: rentabilidad, productividad y valoración del mercado aludiendo que una de las razones de este resultado es el desconocimiento por parte de las empresas de una adecuada gestión de los intangibles. Esto se puede originar por un desconocimiento al intentar dar un valor al capital intelectual y convertir el capital intelectual en una estimación de negocio.

La relación positiva encontrada en nuestra investigación, parece concordar con otros estudios como el realizado por Ordóñez de Pablos, (2004b) donde demuestra que una adecuada gestión de los intangibles tiene efectos positivos sobre el rendimiento y también beneficios en términos de mejorar la gestión interna de la empresa, aumentar el posicionamiento estratégico, intensificar la lealtad de los clientes, mejorar la productividad y reducir costos.

10.2.3 Efectos de la innovación sobre el rendimiento

Nuestros resultados apoyan esta aseveración acerca de que la innovación genera un efecto positivo sobre el rendimiento, es decir se comprueba la Hipótesis H₃: La innovación influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile, y está soportada estadísticamente ($p < 0,001$).

Una conclusión en base a este resultado es que las organizaciones que promueven los procesos de innovación tienen más éxito en el rendimiento a nivel corporativo, de hecho, nuestras preguntas en el cuestionario están relacionadas en indagar cómo los ejecutivos de la empresa del sector del vino valoran ciertos indicadores como: beneficio neto, crecimiento de las ventas, cash flow y crecimiento del patrimonio en relación a sus competidores.

Esto parece indicar si bien se genera innovación, las empresas del sector tienden a emular a sus pares en cuanto al lanzamiento de nuevas cepas, introducción de vinos orgánicos o la incorporación de tecnología medioambientalmente limpia, lo que en su conjunto produce un efecto bandwagon²² donde todas las empresas del sector generan una percepción de mayor calidad a menor precio, más que algunas pocas viñas individualmente son muy innovadoras.

Este resultado en nuestra investigación, es decir el efecto positivo de la innovación sobre el rendimiento, está relacionado con los hallazgos de otros trabajos encontrados en la literatura revisada como: Acquah, Robson, y Haugh (2012); De Saa, Díaz y Ballesteros (2012); Koski, Marengo y Makinen (2012); Anon (2012); Laursen, Masciarelli, Prencipe (2012); Block, Jaskiewicz, y Miller (2010); Llach y Nordqvist (2010); Sarkar y Sarkar (2009); Allouche, Amann, Jaussaud, y Kurashina (2008); Wu (2008); Ali, Chen y Radhakrishnan (2007); Lynskey (2004).

10.2.4 Efectos de la influencia familiar

En nuestro modelo y los resultados del método de estudio, encontramos que sólo una de las tres hipótesis está estadísticamente soportada, y las otras dos parcialmente con signo positivo.

Hipótesis estadísticamente soportada

En esta parte del modelo diseñado para el estudio, encontramos que se comprueba la Hipótesis H4: La influencia de la familia modera²³ la relación entre el capital intelectual y la innovación en las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile, y está soportada estadísticamente ($p < 0,05$).

Nosotros aseveramos que en este tipo de empresas se produce un fenómeno particular que es la interacción entre: familia, propiedad y dirección, que traslapa responsabilidades de propietarios y gerentes (Chrisman, Chua y Sharma, 2003), lo que genera menos costos de

²² Conocido como el efecto manada por las interacciones entre la demanda y las preferencias de los consumidores. Mientras más demanda hay, mayor preferencia de la comunidad hacia el producto (Tynan, McKechnie y Chhuon, 2010)

²³ En el sentido de disminuir la intensidad, o de contener o frenar una conducta.

agencia porque la propiedad y la gestión están en poder de la familia (Songini y Gnan, 2015).

Nosotros hemos podido comprobar que en este tipo de empresas no existe un departamento formalmente establecido de I+D o de innovación por lo que esta actividad se asume como estratégica y transversal para la organización, muchas veces liderada por algún miembro de la familia o de empleados familiares de la alta dirección. De acuerdo a la literatura revisada y nuestros hallazgos, esto puede influenciar negativamente en la propensión a innovar dado por la resistencia de las generaciones mayores al frenar el sentir innovador y tener menor aversión al riesgo (Cerdán y Carpena, 2015; Chrisman y Patel, 2012), como sería la introducción de cambios radicales en los sistemas de producción o en el lanzamiento de nuevos productos, nuevas cepas, envases o sistemas de gestión.

La comprobación de esta Hipótesis H₄, en la cual la familia ejerce una consecuencia mitigadora entre el capital intelectual y la innovación, es decir, un efecto de disminuir el foco en la innovación, se ve reflejada en una alta correlación por el estilo de liderazgo que ejerce el fundador, como se evidencia en nuestra pregunta en el cuestionario acerca de si el director ejecutivo pertenece a la familia y si éste tiene mucha influencia sobre las decisiones. Este resultado está acorde con Morcillo (2008), el cual expone la relevancia de la actuación estratégica por parte de los equipos directivos y del CEO de las compañías cuando se ven enfrentados al lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Hipótesis soportadas parcialmente

Las siguientes Hipótesis, H₅: La influencia familiar modera la relación entre el capital intelectual y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile y la Hipótesis H₆: La influencia familiar modera la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas familiares del sector vitivinícola en Chile solo han sido soportadas parcialmente a través del signo (+), es decir tienen una influencia positiva pero no soportadas estadísticamente.

Al respecto podemos mencionar un aspecto único de las empresas familiares, en relación a la influencia que puede realizar la familia sobre la relación capital intelectual y la innovación sobre el rendimiento, y es que las empresas familiares tienen en mucho caso objetivos no puramente económicos, de hecho, la creación de valor implica perseguir resultados que tanto financieros como no económicos (Klein y Kellermanns, 2008). Estos resultados no económicos están relacionados con otros más emocionales tales como el deseo de mantener el control de la empresa en manos de la familia, la preservación de los lazos familiares, y del prestigio e imagen de la empresa que se identifica estrechamente con la familia.

Este tipo de objetivos han sido relacionados en la literatura con el concepto de riqueza socioemocional (Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012), por lo que estos objetivos están vinculados con el destino del negocio y, por tanto, constituyen un fuerte incentivo para que las empresas familiares del sector del vino en Chile actúen pensando en el interés a largo plazo de la empresa (Le Breton-Miller y Miller, 2009).

10.3 Resumen de conclusiones

Las principales conclusiones que se desprenden de la investigación llevada a cabo son las siguientes:

- Hemos concluido el objetivo general de esta investigación que ha sido crear un marco global de relaciones entre el Capital Intelectual y la Innovación en las empresas familiares del sector del vino en Chile lo cual hemos demostrado teórica y estadísticamente de esta existencia y relaciones.
- Hemos comprobado que existe una influencia positiva entre el capital intelectual y la innovación, como también que la innovación influye positivamente en el rendimiento de la compañía.
- Hemos demostrado que con una adecuada gestión del capital intelectual se mejora la capacidad adaptativa de las empresas familiares del sector del vino en Chile lo que se refleja en su sobrevivencia y desarrollo adaptabilidad al cambio.

Además, y no menos importante, es que con este trabajo hemos aportado a la literatura existente sobre empresa familiar, campo creciente por sus características particulares y su comportamiento estratégico y hemos dejado en evidencia la importancia de las relaciones familiares, dado que perspectiva relacional de la empresa familiar que sigue estando poco desarrollada (Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez, Molina-Manchón y Úbeda-García, 2015).

Aquellas empresas familiares que consigan compartir su conocimiento entre los miembros familiares y no familiares obtendrán una mayor capacidad para innovar.

Por tanto, sería interesante fomentar culturas que permitan y desarrollen el capital intelectual, para que sus miembros tengan una mayor capacidad de innovación, en línea con lo expuesto por Merino y Plaz (2013) cuyos autores proponen crear modelos de gestión del conocimiento en base al capital intelectual como un enfoque explícito de inteligencia organizativa.

10.4 Implicaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo tiene implicaciones que afectan a los académicos, a las empresas, a los consultores, a la futura formación en capital intelectual, al aprendizaje en el sector vitivinícola y a los organismos gubernamentales.

En el campo académico, proponemos un conjunto de relaciones causales entre categorías que habían sido poco estudiadas hasta el momento, lo que hemos justificado adecuadamente a través de la revisión de la literatura y de los resultados estadísticos.

En cuanto a los efectos sobre las empresas y sus gestores, dejamos en evidencia acerca de los potenciales beneficios que conllevan identificar y gestionar los elementos del capital intelectual en la empresa familiar, dado que se logra una mejora de las competencias, mayor eficiencia, mejor toma de las decisiones, un aumento del aprendizaje, se genera creación de valor y mayor supervivencia de la empresa.

A los consultores, porque presentamos los factores, aspectos y características que forman el capital intelectual en función de las relaciones entre el fundador y los descendientes,

tales como: la satisfacción del personal, la confianza entre miembros de la familia, el compromiso con la empresa familiar, la cultura organizacional, la implementación de tecnología de proceso y gestión en la lealtad de clientes y reputación.

También se generan implicaciones a la futura formación en capital intelectual en el sentido de generar instrucción y aprendizaje acerca del valor del conocimiento en las organizaciones, estudiar nuevos modelos y estrategias para la gestión de los intangibles.

A nivel de la formación en el sector vitivinícola en Chile, con la finalidad de destacar los elementos del capital intelectual que generan valor y diferenciación en este relevante sector industrial, incorporando estos componentes intangibles a la dirección y gestión de del negocio.

A nivel gubernamental, con el fin de fomentar relaciones con otras empresas vitivinícolas y del sector agroindustrial en toda la cadena de suministro y distribución, así como diseñar políticas de apoyo a la empresa familiar en general.

Desde el punto de vista de las limitaciones, debemos tener en cuenta que en la realización de este trabajo de investigación nos hemos encontrado, forzosamente, con los siguientes inconvenientes: La primera limitación se centra en el ajuste global del modelo, ya que, aunque es adecuado, no podemos olvidar que su poder explicativo está limitado a las variables implicadas en él. Otra limitación está dada por la técnica estadística empleada para el análisis del modelo propuesto, ya que supone linealidad de las relaciones entre las variables latentes. Una limitación adicional está dada por el tipo de diseño del trabajo de campo y el instrumento, en este caso, un cuestionario con respuestas en escala Likert, Esta limitación se mitigaría con una triangulación de los datos mediante un estudio de casos u otro del tipo cualitativo. Finalmente, debemos tener presente que en el capital intelectual podrían influir más variables que no han sido consideradas en nuestro modelo.

Una investigación que pretenda estudiar a la empresa familiar como conjunto, y que intente identificar los principales factores internos que afectan a su desempeño, debe apoyarse en distintos marcos teóricos, como son: la Teoría Económica, la Sociología de

la familia, la Psicología de la familia, temas relacionados con la gestión: gobierno, estructura organizativa, recursos y capacidades, el derechos de propiedad, protocolo y naturalmente, los enfoques teóricos de la literatura sobre empresa familiar.

Cada uno de estos marcos teóricos tiene capacidad para explicar aspectos parciales de la empresa familiar, lo que hace útil su combinación. La capacidad de explicación general del trabajo va unida a la necesidad que plantea de mayor profundización en distintos ámbitos del saber.

Este trabajo de investigación, ha establecido un punto de partida para futuras investigaciones en el sector industrial del vino y en las empresas familiares en Chile, ya que surgen preguntas que requerirán de posteriores estudios y análisis.

Algunas de estas preguntas que surgen como futuras líneas de investigación son: incorporar variables de control para la validación del modelo, como, por ejemplo, la edad de la empresa, el número de generación actual que opera la compañía, el tamaño, orientación al mercado local o internacional, entre otras variables. Una futura línea de investigación dice relación en la posibilidad comparar a todas las empresas del sector y no centrarnos sólo en las empresas familiares y revisar si existen diferencias significativas entre ambos grupos. Finalmente surge la idea de realizar el mismo estudio en otros países y hacer comparaciones analizando si hay diferencias significativas.

Bibliografía

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 64(7), 254-228.
- Aboody, D., & Lev, B. (1998). The value relevance of intangibles: The case of software capitalization. *Journal of Accounting research*, 36, 161-191.
- Afuah, A. R. D. (1999). La dinámica de la innovación organizacional, el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad (No. 658.4063 A3).
- Ahuja, G., Lampert, C. M., & Tandon, V. (2008). Moving beyond Schumpeter: management research on the determinants of technological innovation. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 1-98.
- Ali, A., Chen, T. Y., & Radhakrishnan, S. (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of accounting and economics*, 44(1), 238-286.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.
- Alvarez, J. M. S., & Caballero, B. O. (2010). Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clusters de empresas familiares. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 68, 70-85.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1744-1758.
- Andrews, K. R. (1977). El concepto de la estrategia de la empresa. *Economía industrial*, (162), 82-83.
- Andriessen, D. (2004). Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles. Routledge.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- Aparicio, J., Alonso, J. L., & Sánchez, J. L. (2000). Innovación y territorio en los sistemas productivos locales de Castilla y León. *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Civitas. Madrid, 81-99.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. *Advances in developing human resources*.
- Ardichvili, A., & Manderscheid, S. V. (2008). Emerging Practices in Leadership Development an Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 619-631.
- Ariño, A. (2005). Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar. *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos*, 6, 631-675.

- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1997). Making sibling teams work: the next generation (No. 10). Family Enterprise Publisher.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262.
- Auernhammer, J., & Hall, H. (2013). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*.
- Autio, E., & Mustakallio, M. (2003). Family firm internationalization: A model of family firm generational succession and internationalization strategic postures. In *Theories of the Family Enterprise Conference*, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Baby, T., Hocking, B., Tyerman, S. D., Gilliam, M., & Collins, C. (2014). Modified method for producing grapevine plants in controlled environments. *American Journal of Enology and Viticulture*.
- Banegas, J. (2003). La nueva economía en España: las TIC, la productividad y el crecimiento económico (Vol. 3). Alianza Editorial.
- Bansal, R., & Dahlquist, M. (2000). The forward premium puzzle: different tales from developed and emerging economies. *Journal of international Economics*, 51(1), 115-144.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barbosa, D. M. E., & Ayala, A. H. (2016). Internacionalización de empresas bajo la perspectiva de recursos y capacidades: caso sector autopartes. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 72-85.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barroso, C., Carrión, G. C., & Roldán, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. In *Handbook of partial least squares*. Springer Berlin Heidelberg.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: new strategic requirements (pp. 7-17).
- Bartol, K. M., Liu, W., Zeng, X., & Wu, K. (2009). Social exchange and knowledge sharing among knowledge workers: The moderating role of perceived job security. *Management and Organization Review*, 5(2), 223-240.
- Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic management journal*, 35(2), 269-291.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing change in the family firm issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59.
- Benkler, Y. (2002). Intellectual property and the organization of information production. *International Review of Law and Economics*, 22(1), 81-107.
- Bergfeld, M. M. H., & Weber, F. M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80-94.
- Bermejo, M. (2015). Visión de Negocio y sucesión en empresas familiares. Aprendiendo de las empresas familiares más grandes del mundo. *Apuntes IE Business School Empresa Familiar*

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Betz, F. (1987). *Managing technology: competing through new ventures, innovation, and corporate research*. Prentice Hall.
- Betz, F. (2002). Strategic business models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-28.
- Bianco, M., Bontempi, M. E., Golinelli, R., & Parigi, G. (2013). Family firms' investments, uncertainty and opacity. *Small Business Economics*, 40(4), 1035-1058.
- Binda, N. U. (2011). Capital intelectual e innovación: una sinergia necesaria. *Revista de Ciencias Económicas*, 29(2).
- Block, J., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2011). Innovation in Founder and Firms: Entrepreneurial Versus Nurturer Identities of Owners. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(13), 1.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100.
- Bradley, K. (1997). *El Capital Intelectual y la nueva riqueza de las Naciones*. Real Sociedad de Artes.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
- Brennan, N. (2001). Reporting intellectual capital in annual reports: evidence from Ireland. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), 423-436.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Breton-Miller, L., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Brítez, V., Dávalos, L., Duarte, S. (2015). *Emprendiendo la innovación las claves para cambiar nuestra empresa*. 1ª Edición. Editorial: Erasmus Ediciones.
- Brown, C. J., & Frame, P. (2004). Subjectivity in innovation management. *International journal of innovation and learning*, 1(4), 351-363.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, nº 164, 207-229.
- Bueno, E. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*, Documento Intellectus, nº 5, CIC-IADE UAM, Madrid.
- Bueno, E., & Rodríguez, J. (2007). On knowledge, networks, social capital and trust in innovation environments. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(6), 575-592.
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*, 26(2), 43-63.

- Burns, T; & Stalker, GM. (1961). The management of innovation. London: Tavistock. Campbell Hunt.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Cabrera, K y Martín, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111-128.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Caddy, I. (2000). Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 129-146.
- Calderón, M., & Blanco, L. (2005). Análisis multivariado aplicado al mercado mundial de vinos. *Actas de AAEP, XL Reunión Anual*.
- Calvo, J. C. A., & García, G. M. (2006). La empresa familiar: ¿Punto de partida o punto final en la aventura del emprendedor? *Boletín de Estudios Económicos*, 61(189), 451.
- Camelo, O. C., Sousa G., E., & García C., J. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 113-150.
- Cameron, K.S & Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Camisón, C., Palacios, D., y Devece, C. (2000). Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova. In X Congreso ACEDE, Oviedo.
- Campus, J. L., & Fernández, I. L. (2002). *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Gestión 2000.
- Capello, M., & Alvarez, S. (2015). Se necesita mayor sintonía fina entre la política fiscal y la competitividad de la economía. *Actualidad Económica*, 16(60), 15-22.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization science*, 12(1), 19-36.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave Macmillan.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Carrasco, E. C., Fuente, F. S., & Robledo, B. E. (2008). Compendio de definiciones del concepto innovación realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, (36), 61-68.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2009). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100.

- Cepeda, G. A., y Roldán, J. L. (2005). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. Investigación en la Universidad de Sevilla.
- Cepeda-Carrion, G. A., Roldán, J. L., & Ringle, C. M. (2015). European management research using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *European Management Journal*, 33, 1-3.
- Cerdán, A. L. M., & Carpena, J. J. A. (2015). Modelos de negocio y competitividad de la empresa familiar. *Gestión: revista de economía*, (60), 5-10.
- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family business review*.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55(4), 976-997.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman white paper series*, 4, 1-63.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935-947.
- Ciravegna, L., Lopez, L. E., & Kundu, S. K. (2015). The internationalization of Latin American enterprises. Empirical and theoretical perspectives. *Journal of Business Research*.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191-215.
- Claver, E., Rienda, L. y Pertusa, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico, *Esic Market*, mayo-agosto, 229-257.
- Claver-Cortés, E., Rienda García, L., & Quer Ramón, D. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión Vol. 6. N.º 2*, pp. 11-25
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. C., Molina-Manchón, H., & Úbeda-García, M. (2015). Intellectual capital in family firms: human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 199-223.
- Cleary, P., & Quinn, M. (2016). Intellectual capital and business performance: An exploratory study of the impact of cloud-based accounting and finance infrastructure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 255-278.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

- Cole, P. M., & Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, 20(3), 185-198.
- Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances. *Family Business Review*, 12(1), 73-84.
- Cooper, R. (1998). *Product leadership: creating and launching superior new products*. United States of America: Perseus Books.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004a). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004b). The Board of Directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119-134.
- Covin, J. G., Eggers, F., Kraus, S., Cheng, C. F., & Chang, M. L. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*.
- Coy, P. 2015. The Bloomberg innovation index. Bloomberg.
- Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-Year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Daft, R. L. (1982). Bureaucratic versus non bureaucratic structure and the process of innovation and change. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 129-166.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- Davenport, T. H. (1993). Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Planning Review*, 21(3), 6-12.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- De Granadillo, K. N. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1).
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2012). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 0894486512466258.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36.

- De Saá-Pérez, P., Díaz-Díaz, N. L., & Luis Ballesteros-Rodriguez, J. (2012). The role of training to innovate in SMEs. *Innovation*, 14(2), 218-230.
- De Vries, M. F. K. (1994). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium an overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Del Pozo, J. (1998). *Historia del vino chileno*. Editorial Universitaria.
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 207-221.
- Demartini, P., & Paoloni, P. (2013). Implementing an intellectual capital framework in practice. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 69-83.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2001). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18-34.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Di Vito, J., Laurin, C., & Bozec, Y. (2010). R&D activity in Canada: Does corporate ownership structure matter? *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(2), 107-121.
- Díaz, I. A., de Saá Pérez, P., & Díaz, N. L. D. (2006). El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de innovación: evidencia para la empresa industrial española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (27), 33-60.
- Díaz, L. V. (2013). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN*, (61), 39-68.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from stratos. *Family business review*, 4(2), 149-160.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2015). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing*, 17(2), 143-162.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.
- Dziuban, C. D., & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043-1056.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1999): *El capital intelectual*, Gestión 2000, Barcelona.

- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12-20.
- Elmquist, M., Fredberg, T., & Ollila, S. (2009). Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 12(3), 326-345.
- Escorsa, P., & Valls, J. (1996). *Tecnologia i innovació a l'empresa: direcció i gestió*. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Escorsa, P., y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: UPC, 325p
- Escorsa, P., y Valls, J. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa* (Vol. 148). Univ. Politèc de Catalunya.
- Eyraud, L. (2015). End of the Supercycle and Growth of Commodity Producers. *International Monetary Fund*.
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19(3), 225-234.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*, 13(3), 201-216.
- Firer, S., & Mitchell Williams, S. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of intellectual capital*, 4(3), 348-360.
- Flint, D. J., Golicic, S. L., & Signori, P. (2011). Sustainability through resilience: the very essence of the wine industry. In *Conference Proceedings, The Faces of Wine Sustainability*.
- Flören, R. H. (1998). The significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11(2), 121-134.
- Flören, R. H. (2002). Crown princes in the clay: An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms. *Uitgeverij Van Gorcum*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Forrest, J. F. (1991). Practitioners' forum: Models of the process technological innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 3(4), 439-453.
- Freeman, C. (1994). Innovation and growth. *The handbook of industrial innovation*, 78-93.
- Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism.
- Gallo, M. A. (1995). The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. *Family business review*, 8(2), 83-97.
- Gallo, M. A. (1998). La sucesión en la empresa familiar (No. 12). *La Caixa*.
- Gallo, M. A. (2002). Unidad y confianza en la empresa familiar. *IESE Revista Antiguos Alumnos*. Universidad de Navarra, 28-35.
- Gallo, M. A., & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.
- Gallo, M. A., & Estapé, M. J. (1993). La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España. *La Empresa Familiar-4*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- García, S. M., & Torres, G. C. L. (2013). Impacto del capital intelectual en la innovación en empresas: una perspectiva de México. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 6(13), 39-48.

- García-Ramos, R., & Olalla, M. G. (2011). Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: evidencia empírica en España. *Spanish Journal of Finance and Accounting. Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(149), 35-64.
- Garvin, D. A. (1985). Building a learning organization. *Org Dev & Trng*, 6E (Iae), 274.
- Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36(3), 223-228.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- Gibbert, M., Leibold, M., & Voelpel, S. (2001). Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 109-126.
- Gilinsky Jr, A., Stanny, E., McCline, R. L., & Eyler, R. (2015). Does size matter? An empirical investigation into the competitive strategies of the small firm. *Journal of Small Business Strategy*, 12(2), 1-13.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Górriz, C. G. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (50), 158-181.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grimaldi, M., Cricelli, L., & Greco, M. (2016). Perceived benefits and costs of intellectual capital in small family firms. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 351-372.
- Gudmundson, D., Tower, C. B., & Hartman, E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental entrepreneurship*, 8(1), 1.
- Habberson, T. G. (2006). The familiness impact on innovation in dominant smaller family firms: An exploratory investigation. *Institute for family enterprising*.
- Habberson, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- Handler, W. (1992). The family venture, in Sahlman, W. and Stevenson, H. (Eds), *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School, Boston, MA, pp. 311-321.
- Harding, J. (2015). *The Oxford companion to wine*. Oxford University Press, USA.
- Hean T.C., (1998). Intellectual capital. *Presidents & Prime Ministers*, 7 (6): 15-16.
- Hean, S., Cowley, S., Forbes, A., Griffiths, P., & Maben, J. (2003). The M-C-M' cycle and social capital. *Social Science & Medicine*, 56(5), 1061-1072.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.

- Hernández, C. A., & Nava, Y. (2009). Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. *Omnia*, 15(1).
- Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127.
- Hidalgo, A., & Leon, G. (2006). La importancia del conocimiento científico y tecnológico en el proceso innovador. *Revista madri+d*, (39), 1.
- Hidalgo, A.; León, G; Pavón, A, (2002) La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Pirámide, Madrid
- Hidalgo, P. J., & Pavón, J. (1997). Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico.
- Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257-274.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Hoelscher, M., & Schubert, J. (2015). Potential and problems of existing creativity and innovation indices. *Creativity Research Journal*, 27(1), 1-15.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Holland, P. G., & Boulton, W. R. (1984). Balancing the “family” and the “business” in family business. *Business Horizons*, 27(2), 16-21.
- Hsieh, T. J., Yeh, R. S., & Chen, Y. J. (2010). Business group characteristics and affiliated firm innovation: The case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 560-570.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438
- Hussain, M., Simeon, R., & Sayeed, L. (2015). Chinese Consumers' Involvement in Wine Consumption and Their Willingness to Visit Wineries in California.
- Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House, New York, NY.
- International Organisation of Vine and Wine. (2015). *Obstund Weinbau*. Schweizerische Zeitschrift fuer Obst-und Weinbau der Eidg. Forschungsanstalt Waedenswil.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Jackling, B. and Johl, S. (2009). Board structure and firm performance: evidence from India's top companies. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 4, pp.492-509
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jarrar, Y. F. (2002). Knowledge management: learning for organisational experience. *Managerial Auditing Journal*, 17(6), 322-328.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, U. (2005). Intellectual Capital. Perspectives on intellectual capital, 96.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1992). *Applied multivariate statistical analysis* (Vol. 4). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

- Jones, G. V. (2008). Cambio climático: observaciones, pronósticos e implicaciones generales en viticultura y producción vinícola. *ACE: Revista de enología*, (93), 1.
- Keller, M. R., & Block, F. (2012). Explaining the transformation in the US innovation system: the impact of a small government program. *Socio-Economic Review*.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.
- Kenyon-Rouvinez, D. H., Adler, G., Corbetta, G., & Cuneo, G. (2005). Construyendo el legado de las familias empresarias. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto.
- Khalique, M., Bontis, N., Abdul Nassir bin Shaari, J., & Hassan Md. Isa, A. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224-238.
- Kim, Y. Z., & Lee, K. (2008). Sectoral innovation system and a technological catch-up: the case of the capital goods industry in Korea. *Global economic review*, 37(2), 135-155.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Klein, S. B., & Kellermanns, F. W. (2008). Editors' notes. *Family Business Review*, 21(2), 121-125.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Kline, S. J. (1985). Innovation is not a linear process. *Research management*, 28(4), 36.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*, 14, 640.
- Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation, and firm performance—Empirical evidence from e-business in Europe. *Research policy*, 37(8), 1317-1328.
- Koski, H., Marengo, L., & Mäkinen, I. (2012). Firm size, managerial practices and innovativeness: some evidence from Finnish manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 59(1/2), 92-115.
- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 3-24.
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
- Kuo, A., Kao, M. S., Chang, Y. C., & Chiu, C. F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248-263.
- Kurtzman, J. (1999). Entrevista con Chris Argyris. *Harvard Deusto Business Review*, (88), 34-42.
- Lam, A. (2011). Innovative organisations: Structure, learning, and adaptation. In Paper presented at the DIME Final Conference (Vol. 6, p. 8).
- Lansberg, I., Perrow, E., and Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1, Spring, 1-8.

- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13(6), 685-703.
- Laursen, K., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2012). Trapped or spurred by the home region? The effects of potential social capital on involvement in foreign markets for goods and technology. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 783-807.
- Le Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Leach, P., & Bogod, T. (1999). *Guide to the family business*. Kogan Page Publishers.
- Leitner, K. H. (2015). Intellectual Capital, Innovation, And Performance: Empirical Evidence from SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 19(05).
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Lipman, F. D. (2011). *Guía para las empresas familiares*. Deusto.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: a resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 381-399.
- López Fernández, M. C., Serrano Bedia, A. M., Gómez López, R., & García Piqueres, G. (2012). El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 7-21.
- Lynskey, M. J. (2004). Determinants of innovative activity in Japanese technology-based start-up firms. *International Small Business Journal*, 22(2), 159-196.
- Machado, M. (1997). *Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial*. CDTI-CSIC, Madrid.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Malhotra, Y. (2001). Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. *Knowledge management and business model innovation*, 8(3), 232-249.
- Malone, L. (1999). *El Capital Intelectual*. Edit. Gestión 2000, Barcelona.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 9.
- Marr, B., & Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital. *Perspectives on intellectual capital*, 28-41.
- Martín de Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.
- Maseda, A., Iturralde, T., Arosa, B., Rodríguez, A., & Saiz, M. (2009). *Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. España.
- McElroy, M. W. (2001). *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation*. Routledge.
- Meingan, D., & Kikuno, T. (1995). *Innovar es combinar Estrategia y puesta en práctica*. Harvard Deusto business review, (69), 24-33.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200-209.

- Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small-and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771-785.
- Merino, C. (2007). Inteligencia organizativa y capital intelectual: un ejercicio de integración. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 17(29), 7-26.
- Merino, C. (2010). Dirección estratégica del conocimiento en el contexto de las nuevas empresas de base tecnológica. *Encuentros multidisciplinares*.
- Merino, C., y Plaz, R. (2013). Activando el conocimiento en las organizaciones. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana*, 53(153), 13-38.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D., Breton-Miller, L., & Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1-25.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Miller, M., Dupont, B. D., Fera, V., Jeffrey, R., Mahon, B., Payer, B. M., & Starr, A. (1999). Measuring and reporting intellectual capital from a diverse Canadian industry perspective: experiences, issues and prospects. In *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects*, Amsterdam (pp. 9-11).
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family Controlled Companies: Familiness, Faultlines, and their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2010). Social networks: effects of social capital on firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258-279.
- Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150.
- Monreal-Pérez, J., Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2012). A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in the Spanish firm: The moderating role of productivity. *International Business Review*, 21(5), 862-877.
- Moore, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180.
- Morales, M., & León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina*. San José, Costa Rica: Innovare.
- Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación*. Editorial Civitas, Madrid.
- Morcillo, P. (2007). *Innovación y cultura empresarial*. Madrid: Thomson.
- Morcillo, P. (2008). Estilos de dirección frente a la decisión de innovar. *Economistas*, 26(118), 20-27.
- Morcillo, P. (2012). Siempre nos quedará la innovación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 21(3), 215-218.

- Morcillo, P., & Alcahud, M. C. (2005). Creatividad que estas en los cielos. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación*. Madrid, 30, 1-30.
- Morcillo, P., Rodriguez-Anton, J. M., & Rubio, L. (2007). Corporate culture and innovation: in search of the perfect relationship. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(6), 547-570.
- Munari, F., Oriani, R., & Sobrero, M. (2010). The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms. *Research Policy*, 39(8), 1093-1104.
- Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2011). The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms. *Family Business Review*, 24(1), 62-70.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.
- Navarro, A. L. (2010). La estrategia empresarial en el sector del aceite de oliva y su evolución desde la transición política. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, (1), 7-31.
- Neffe, J. (2007). *Einstein: A biography*. Macmillan.
- Nelson, R.R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Neubauer, H., & Lank, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in western European countries. *Family Business Review*, 16(4), 269-281.
- Nevado Peña, D., & López Ruiz, V. R. (2002). Indicadores de Capital Intelectual: El caso de entidades de crédito. *Partida doble*, 12(132), 58-69.
- Nielsen, C., & Madsen, M. T. (2009). Discourses of transparency in the intellectual capital reporting debate: Moving from generic reporting models to management defined information. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(7), 847-854.
- Nieto, M. (2003). From R&D management to knowledge management: An overview of studies of innovation management. *Technological Forecasting and Social Change*, 70(2), 135-161.
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399.
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda Carrión, G. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management & Data Systems*.
- Nonaka, I. (1991). *Models of knowledge management in the West and Japan*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw Hill
- Nupia, O., & Ramírez, E. (2015). *Distribución Regional de las Políticas de Desarrollo Productivo y Brechas Regionales en Productividad y Empleo en Chile y Colombia*. (No. 177). Working Paper Series.
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.

- Obeng, B. A., Robson, P., & Haugh, H. (2014). Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana. *International Small Business Journal*, 32(5), 501-524.
- Odepa. (2015). Producción orgánica nacional: situación y perspectivas. Santiago, 1-6.
- OECD (1992). OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Oslo Manual. OECD. ISBN 92-64-15464-7. 124 pp. Paris
- OECD, E. (2005). Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.
- Olsen, J., Wagner, P., & Thack, L. (2016). Wine marketing & sales: Success strategies for a saturated market. Board and Bench Publishing.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004a). Measuring and reporting structural capital: Lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629-647.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004b). El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores. *Economía industrial*, (357), 131-140.
- O'Toole, L. J. (1997). Implementing public innovations in network settings. *Administration & Society*, 29(2), 115-138.
- Padmore, T., Schuetze, H., & Gibson, H. (1998). Modeling systems of innovation: An enterprise-centered view. *Research Policy*, 26(6), 605-624.
- Parada, M., Müller, C. & Gimeno, A. (2016). Family businesses in Ibero-America: An introduction. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 29:3, 219-230.
- Patel, P. C., & Chrisman, J. J. (2014). Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. *Strategic Management Journal*, 35(4), 617-627.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13(6), 343-373.
- Pavón, J., y Goodman, R. (1981). Proyecto modeltec. La planificación del desarrollo tecnológico. CDTI-CSIC, Madrid.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Third ed. Oxford University Press, Oxford.
- Pérez, P. F., & Lluch, A. (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo. Fundación BBVA.
- Perrin, B. (1995). Evaluation and future directions for the Job Accommodation Network in Canada. Final Report. Employment Policies and Operations, HRDC.
- Pittino, D., & Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs: A test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of enterprising culture*, 17(03), 257-295.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Gloucester, MA: Doubleday and Company.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores.
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. Thomson.
- Quinn, J. B. (1979). Technological innovation, entrepreneurship, and strategy. *Sloan Management Review*, 20(3), 19.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. CLM. *Economía*, 7, 103-130.
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29.

- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
- Ribeiro, N., Surovy, P., & Pinheiro, A. C. (2010). Adaptive management on sustainability of cork oak woodlands. *International Journal of Sustainable Society*, 1(2), 149-157
- Richter, N. F., Cepeda, G., Roldán, J. L., & Ringle, C. M. (2015). European Management Research Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 33, 1-3.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly* 36(1).
- Roberts, E. B., & Fusfield, A. R. (1981). Staffing the innovative technology-based organization. *Sloan Management Review*, 22, 19 – 34.
- Roldán, J. L & Cepeda, G. (2010). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. In *Conocimiento y Competitividad*. Congreso Nacional ACEDE.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International marketing review*, 11(1), 7-31.
- Rubin, P. H. (1973). The expansion of firms. *The Journal of Political Economy*, 936-949.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión de futuro*, 15(1).
- Ruiz, G., Sessarego, A. R., & Guzman-Sanza, R. L. (2010). A Research About of Family Firm Definition. WPD-0377-2007-002 Universitat de Lleida.
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*.
- Saiz Álvarez, J. M. (2012). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (42), 377-388.
- Salazar, E. A., de Castro, G. M., & Sáez, P. L. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*. 37, 1-16.
- Salmador, M.P. (2006). Apuntes curso Dirección Estratégica basada en Conocimiento, Programa de Doctorado. UFRO-UAM, 4ª Edición. Apuntes de Clases.
- Salmador, M.P., & Bueno, E. (2007). Knowledge creation in strategy-making: implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 367-390.
- Salmador, M.P.; & Bueno, E. (2003). La dirección del conocimiento el proceso estratégico emergente de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. *revista de economía y empresa*, 19(48), 17-32.
- Sánchez, J. L. (2004). La liberalización controlada del mercado del vino en Noruega (1996-2002): nuevas oportunidades para la industria vinícola española. *Investigaciones geográficas*, nº 35, 2004; pp. 85-102.
- Saren, M. A. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R&D Management*, 14(1), 11-24.
- Schumpeter, J. A. (1912). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Trans. Redvers Opie. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.

- Seidler de Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge Management*, 12(1), 133-147.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy - A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60(10), 1012-1021.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566.
- Smit, J. (2016). The Innovation Value Chain and Organizational Culture. SAIS 2016 Proceedings. Paper 19.
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748-779.
- Sorensen, C., & Lundh-Snis, U. (2001). Innovation through knowledge codification. *Journal of Information Technology*, 16(2), 83-97.
- Steenkamp, N. and Kashyap, V. (2010). Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions, *Journal of Intellectual Capital*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 11 No. 3, pp. 368-390
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why cannot a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Stoddard, D. B., & Jarvenpaa, S. L. (1995). Business process redesign: tactics for managing radical change. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 81-107.
- Sveiby, K. E. (2000). La nueva riqueza de las empresas. *Gestión* 2000.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tápies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12(3), 56-61.
- Teece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26(3), 87-110.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management. University of California at Berkeley, Center for Research in Management.

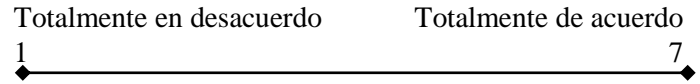
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1999). *Management dell'innovazione*. Guerini e associati, Milano.
- Troncoso, J. L., & Aguirre, M. (2006). Factores que influyen en los precios del vino chileno en el mercado de Estados Unidos: análisis de precios hedónicos. *Agricultura técnica*, 66(3), 295-305.
- Trott, P. (2002). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
- Tsang, E. W. (2002). Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses. *Journal of Business venturing*, 17(1), 21-40.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Evolution and revolution: mastering the dynamics of innovation and change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156-1163.
- Uhlener, L. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Hoy, F. (2012). The entrepreneuring family: a new paradigm for family business research. *Small Business Economics*, 38(1), 1-11.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (2001). *El viaje de la Innovación*. Oxford University Press.
- Vecchiari, M., Basco, R., & Calabrò, A. (2014). Untangling Board Composition in Family Firms: Main Effects on Firm Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 15187). Academy of Management.
- Viedma, J. M. (2000). La gestión del conocimiento y del capital intelectual. *Cuadernos de Management*. (22), 99-105.
- Viedma, J.M. (2001). ICBS-intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148-165.
- Viedma, J.M. (2004). Strategic knowledge benchmarking system (SKBS): a knowledge-based strategic management information system for firms. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 31-49.
- Viedma, J.M., & Subirachs, M. (2011). Desarrollo económico basado en el conocimiento: Reflexiones sobre el caso de España. *Cicle de conferències sobre la funció directiva 2011*. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.2/2239>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen Jr, D. J. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 555-581.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied psychology*, 81(6), 680.

- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.
- Yeo, K. T. (1993). Systems thinking and project management—time to reunite. *International journal of project management*, 11(2), 111-117.
- Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business venturing*, 11(3), 189-219.
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small business economics*, 38(1), 51-65.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 1035-1054.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business research*, 60(10), 1070-1079.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. Vol 27, No 2, 185-203.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations* (Vol. 1973). New York: Wiley.
- Zapata, E. D. M., & Díaz, M. A. R. (2015). Precisión en la recuperación de parámetros, con datos ordinales, en el Análisis de Estructura de Covarianza y el Modelo de Rutas mediante Mínimos Cuadrados Parciales. *Universitas Psychologica*, 14(3).
- Zapata, L., Rialp, J., & Rialp, A. (2009). Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 243-256.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- Zhang, Y. (2009). A study of corporate reputation's influence on customer loyalty based on PLS-SEM model. *International Business Research*, 2(3), 28.
- Zmud, R. W. (1982). Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management science*, 28(12), 1421-1431.

Anexos

Anexo I. Instrumento de medida. Cuestionario

(Respuesta Likert 1 – 7)



Parte I: Capital intelectual

Escala de medida para la satisfacción del personal.

1. Existen fuertes relaciones de trabajo y de cooperación entre los compañeros de trabajo para un mismo nivel organizacional.
2. Existe una baja rotación del personal.
3. El staff de la alta dirección y profesional es mayoritariamente fijo.
4. La comunicación entre los miembros de la familia y el personal es fluida.

Escala de medida para confianza entre miembros de la familia:

5. Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia.
6. Existen contactos personales entre los miembros de la familia.
7. El patriarca o sucesor está contento con su carrera en esta empresa.

Escala de medida para compromiso con la empresa familiar:

8. Los empleados más antiguos se sienten en la empresa como parte de la familia.
9. Existe un liderazgo fuerte por parte del patriarca o sucesor.
10. Es común el trabajo en equipo.

Escala de medida para cultura organizacional:

11. Un ambiente de franqueza y confianza prevalece en la empresa.
12. La empresa tolera errores cuando alguien está aprendiendo.
13. En general, las nuevas ideas, antes de saber si son positivas o no, son bien valoradas.

Escala de medida para tecnología de proceso o producto:

14. La empresa tiene sistemas como ERP, CRM y otros que ayudan a la gestión.
15. La empresa está disponible a probar nuevas técnicas, máquinas y equipos.
16. Somos cuidadosos con el medioambiente y aplicamos tecnologías para reducir nuestro impacto.

Escala de medida para mecanismos de transmisión y comunicación:

17. Existen reuniones formales de planificación estratégica y operativa.
18. Existen procesos documentados y fáciles de consultar.
19. Las estrategia, misión y visión es comunicada a todos los empleados de la organización.

Escala de medida para lealtad de clientes:

20. Pocos clientes concentran un alto porcentaje de la facturación.
21. Las quejas y sugerencias son recibidas y respondidas adecuadamente.

Escala de medida para relaciones con otras empresas vitivinícolas:

22. La empresa pertenece a una asociación gremial y participamos activamente.
23. Cooperamos activamente con otras viñas para compartir experiencias y buenas prácticas.

Escala de medida para reputación:

- 24. Nos importa mucho y cuidamos nuestra marca e imagen.
- 25. Somos transparentes y honestos para comunicar nuestros productos.

Parte II: Innovación

Escala de medida para presupuesto de innovación

- 26. La empresa ha considerado en los últimos 3 años un presupuesto formal para I+D.
- 27. La empresa está planeando que el próximo presupuesto considere un ítem formal para I+D.
- 28. Existen personas involucradas a tiempo parcial o completo a desarrollar proyectos de innovación.

Escala de medida para nuevos productos / procesos

- 29. La empresa ha introducido nuevos tipos de productos/servicios en los últimos 5 años.
- 30. En los últimos 3 años, ha habido importantes cambios en las técnicas administrativas o tecnologías de la empresa.
- 31. El año pasado, la empresa introdujo nuevas prácticas de gestión, calidad, cadena suministro u otras metodologías.

Escala de medida para proyectos de innovación en curso.

- 32. La empresa tiene un alto porcentaje en la relación nuevos productos/servicios sobre la cartera total de productos.
- 33. Los últimos 3 años, el porcentaje de facturación debida a nuevos productos sobre el total de facturación se ha incrementado.
- 34. Existen ideas de crear nuevas unidades de negocio (spin – off) surgidas a raíz de proyectos de innovación.

Parte III: Influencia familiar

- 35. Participan varias generaciones en la gestión de forma conjunta.
- 36. El director ejecutivo pertenece a la familia y tiene mucha influencia sobre las decisiones.
- 37. La familia posee la mayor parte de la propiedad de la empresa

(Respuestas numéricas)

- 38. Porcentaje de familiares en el equipo de alta dirección
- 39. Porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia

Parte IV: Rendimiento

- 40. Cómo valoraría el rendimiento de su empresa comparado con sus competidores en función del beneficio neto.
- 41. Cómo valoraría el rendimiento de su empresa comparado con sus competidores en función del crecimiento de las ventas.
- 42. Cómo valoraría el rendimiento de su empresa comparado con sus competidores en función del cash flow.
- 43. Cómo valoraría el rendimiento de su empresa comparado con sus competidores en función del crecimiento del patrimonio neto.

Para acceder a la versión digital de la encuesta ir a <http://goo.gl/r2781h>

Anexo II. Muestra de etiquetas de Viñas



Fuente: Sitios web de las viñas consultadas